

# PIVOT



FUTÉE AMBITIEUSE  
EXIGEANTE TENACE  
ÉNERGIQUE CONSCIENTIEUSE  
FONCEUSE ALLUMÉE  
IMPATIENTE AUDACIEUSE  
DÉTERMINÉE CONFIANTE  
TECHNOLOGIQUE FIDÈLE  
COMPÉTITIVE CONCENTRÉE  
DÉVOUÉE PLURIELLE

**La génération Z  
s'apprête à conquérir  
le monde du travail.  
Vous feriez mieux  
d'être prêt.**



**BITCOIN : DÉCODAGE  
D'UN MONDE RICHE  
MAIS SAUVAGE**

**REFONTE FISCALE  
AU CANADA :  
L'HEURE A SONNÉ**

**UN AIRBNB POUR TOUT**

# L'instinct, c'est bien. Les prévisions, c'est mieux.

Dans de nombreux volets du droit fiscal, le résultat est hautement aléatoire. La balance peut pencher d'un côté comme de l'autre, en fonction de nombreux facteurs qui pèsent différemment dans la décision. Imaginez si vous pouviez disposer d'un outil remarquablement précis faisant la synthèse des enseignements tirés de milliers de combinaisons de scénarios factuels et des décisions rendues par les tribunaux dans les affaires de fiscalité.

C'est maintenant possible. Tax Foresight offre aux comptables un moyen supérieurement efficace :

- de donner les meilleurs conseils possible en matière de planification fiscale et de litiges fiscaux;
- d'appréhender un sujet fiscal en fonction de données probantes;
- de tenir compte de l'ensemble des affaires, et non seulement des principales;
- de quantifier le risque pour leurs clients au moyen d'une évaluation des probabilités;
- de tenir leur dossier de diligence raisonnable.

Dissipez les incertitudes dans vos travaux de planification fiscale et d'observation des règles fiscales. Voyez comment Tax Foresight et le pouvoir de l'apprentissage machine transforment l'exercice de la comptabilité.



Musclez vos recherches fiscales grâce aux prévisions.  
Regardez la vidéo à :  
[thomsonreuters.ca/tax-foresight-carrying-on-business](https://thomsonreuters.ca/tax-foresight-carrying-on-business)

© 2018 Thomson Reuters Canada Limited  
00252PO-93281-NP



26

## ARTICLES DE FOND

### 20 | Sang neuf

Les Y? C'est presque du passé. Place aux Z. Malins, ambitieux et technos, ils sont prêts à débarquer sur le marché du travail. Mais le marché, lui, est-il prêt à les accueillir? **PAR ADRIENNE TANNER**

### 26 | Un éblouissement permanent

On leur doit *Foresta Lumina*, l'éclairage du pont Jacques-Cartier ou les concerts les plus spectaculaires des dernières années. Qui sont les Montréalais derrière Moment Factory? **PAR MARTIN PATRIQUIN**

### 34 | Le roi des cryptos

Il y a 15 ans, Anthony Diiorio travaillait dans l'entreprise familiale de portes-fenêtres à Toronto. Comment est-il devenu aussi fortuné grâce aux cryptos et une telle star des technos? **PAR NICHOLAS KÖHLER**

### 44 | La sagesse des Dragons

Avez-vous ce qu'il faut pour devenir entrepreneur? Êtes-vous suffisamment passionné? La réponse se trouve dans les nombreux livres écrits par les vedettes de *Dragons' Den*. **PAR BRIAN BETHUNE**

## 04 | Mot de la présidente et chef de la direction

### EN PRIMEUR

**06 | Réduire les taxes sur le carbone à la suédoise : simple comme un meuble en kit.**

**08 | Sa mission? Rendre les soins de santé plus efficaces, plus rapides et moins chers.**

**10 | Quitter le Canada pour faire fortune dans les technos aux États-Unis? Pfft. Pour rien au monde.**

**12 | Les robots-cuisiniers ne sont pas de grands chefs, mais ils n'en font pas tout un plat.**

### CHRONIQUES

**14 | Attention, le taux de chômage des jeunes entre dans une zone de turbulence.**

**15 | Si nous ne décrochons pas du travail, le gouvernement pourrait nous y obliger.**

**16 | La réforme fiscale dont le pays a tant besoin.**

### EN PRIME

**50 | Voyager en roulotte? Oui, mais dans la nouvelle Airstream.**

**52 | GM découvre à son tour les joies de l'autopartage.**

**53 | Airbnb a fait des petits. En voici quelques-uns.**

**54 | Tendances hôtelière? Un gym dans votre chambre.**

**55 | Vous travaillez trop (et vous n'êtes pas le seul).**

**58 | Chaque livre compte pour cette CPA qui en soulève 386.**



### EN UNE

L'avènement de la génération Z.

PHOTO DE DAVID WILE

# CHANGEMENTS CLIMATIQUES : L'APPORT DES CPA

PAR JOY THOMAS

La profession comptable est rarement évoquée dans les discussions générales sur les changements climatiques. Pourtant, ceux qui conseillent entreprises et gouvernements savent que nos compétences fondamentales – identification des risques, uniformisation des mesures, analyse de l'information, recherche de l'efficacité – permettent de relever de nombreux défis de la transition vers une économie à faibles émissions de CO<sub>2</sub>. Nous sommes aussi de plus en plus



appelés à établir ou à évaluer des stratégies d'adaptation pour étayer l'estimation, fondée sur des données probantes, des investissements nécessaires au renforcement de la résilience aux incidences des changements climatiques.

En 2017, CPA Canada a examiné les informations sur les changements climatiques fournies dans les rapports financiers généraux de sociétés ouvertes canadiennes. Un nombre croissant d'organisations communiquent de telles informations; les investisseurs, et d'autres parties prenantes, s'y montrent très intéressés.

Or, notre étude révèle que même si la grande majorité de ces rapports comportent des informations relatives aux

changements climatiques, les données manquent souvent de cohérence et de contexte, et les stratégies proactives de réduction des émissions n'y figurent pas.

Les investisseurs – voyant les risques et possibilités associés à la multiplication et à l'intensification des catastrophes naturelles et à la transition vers une économie à faibles émissions de CO<sub>2</sub> – s'appuient sur ces informations pour l'affectation des capitaux. Des données quantitatives claires et cohérentes facilitent la prise de décisions. Les comptables étant des acteurs clés de l'information d'entreprise, le soutien de notre profession est fondamental à cet égard.

Effectivement, l'élaboration de bonnes informations sur les changements climatiques suppose la collaboration des professionnels de la comptabilité, comme me le disait récemment Mark Carney, gouverneur de la Banque d'Angleterre et fondateur du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques du Conseil de stabilité financière (voir [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca)).

Les comptables en entreprise jouent aussi un rôle important dans l'identification et l'atténuation des risques, y compris les risques liés aux changements climatiques. Dans certains cas, ces risques découlent de l'alourdissement du fardeau réglementaire; dans d'autres, de l'exposition aux conséquences de phénomènes météo extrêmes. L'entreprise exerce-t-elle des activités dans des régions devenues inondables? Son modèle d'affaires est-il menacé (comme celui des assureurs de biens) par ces phénomènes extrêmes? En répondant à de telles questions, les comptables peuvent ajouter de la valeur grâce à l'analyse de scénarios ainsi qu'à l'évaluation des coûts et avantages des stratégies d'adaptation et d'atténuation des risques.

CPA Canada publie depuis des années

des analyses et des études de cas sur le rôle des comptables professionnels dans l'adaptation aux changements climatiques. Elle a notamment présenté le cas de Frontiers North Adventures, qui propose des excursions d'observation de la faune à Churchill, au bord de la baie d'Hudson. L'entreprise a dû adapter son modèle d'affaires en raison de l'amincissement de la glace et du déclin de la population d'ours polaires. La responsable des finances, une CPA, a évalué les risques et envisagé divers scénarios. Résultat? Frontiers North Adventures a mis sur pied des activités estivales pour diversifier son offre et ses sources de revenus.

À TransLink, agence de transport intermodal de l'agglomération de Vancouver, la haute direction a confié la responsabilité de la gestion de la durabilité et des risques environnementaux au directeur des finances. TransLink exploite un large éventail d'infrastructures publiques (grandes artères, gares d'autobus, etc.) vulnérables aux inondations causées par la hausse du niveau de la mer. Le risque d'interruption de service a donc une incidence directe sur la prévision à long terme des besoins en infrastructures et en capitaux. De concert avec les ingénieurs ainsi que les responsables de l'exploitation et de la planification, des comptables établissent les priorités. Leur objectif? Limiter les risques financiers associés aux changements climatiques et renforcer la résilience des infrastructures.

Ces deux exemples illustrent parfaitement la rigueur et la pertinence des analyses fondées sur des données probantes que peuvent réaliser des comptables professionnels en vue de favoriser la prise de décisions éclairées concernant les changements climatiques.

CPA Canada joue un rôle important à cet égard en publiant aussi bien des études que des recommandations sur l'amélioration de l'information et en élaborant des programmes de formation pour ses membres. Les CPA, des leaders du milieu des affaires, sont bien placés pour mettre leur organisation sur la voie de l'adaptation, de la résilience et de la durabilité face aux défis que posent les changements climatiques. ♦

# PIVOT

VOLUME 1 | NUMÉRO 2

**RÉDACTEUR EN CHEF**  
Mark Stevenson

**RÉDACTEUR PRINCIPAL**  
Luc Rinaldi

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Adam Cholewa

**DIRECTEUR DE LA PHOTOGRAPHIE**  
Daniel Neuhaus

**ÉDITEURS DÉLÉGUÉS**  
Mathieu de Lajartre, Melanie Morassutti

**GRAPHISTE** Josiah Gordon

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

**RÉVISEURS**

Jen Cutts, Janet Morassutti

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

**COLLABORATEURS**

Barbara Balfour, Bruce Ball,  
Brian Bethune, Bryan Borzykowski,  
Steve Brearton, Nathan Cyprys, Francis  
Fong, Anya Georgijevic, Jen Gerson,  
Matthew Hague, Nicholas Köhler, Emily  
Landau, John Lorinc, Lauren McKeon,  
Brendan Meadows, Leif Parsons, Martin  
Patriquin, Chris Sorensen, Adrienne  
Tanner, David Wile, Aaron Wynia

**ÉDITRICE**

Heather Whyte, MBA, APR

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

**RESPONSABLE,  
VENTES PUBLICITAIRES**  
Alexandra Garant (416) 204-3397  
agarant@cpacanada.ca

**REPRÉSENTANTE**

Mary Ruccella  
mary.ruccella@stjoseph.com

**DIRECTRICE, SERVICES  
LINGUISTIQUES**  
Jane Finlayson

**CONSEIL CONSULTATIF  
SUR LA RÉDACTION**

**PRÉSIDENTE :**

Vinetta Peek, FCPA, FCMA

**MEMBRES :**

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

**ÉCRIVEZ-NOUS**  
[pivot.lettres@cpacanada.ca](mailto:pivot.lettres@cpacanada.ca)

*Pivot est publié six fois par an par Comptables professionnels agréés du Canada en collaboration avec St. Joseph Media. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs et dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de CPA Canada. Copyright 2018.*

**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](mailto:pivot.abonnement@cpacanada.ca)

**INTERNET**

[cpacanada.ca/pivotmagazine](http://cpacanada.ca/pivotmagazine)

**PUBLICITÉ**

[publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca](mailto:publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca)

Abonnement supplémentaire (membres) : 32 \$. Candidats : 45 \$. Non-membres : 55 \$. L'exemplaire se vend 5,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. À l'étranger : 89 \$ par année; l'exemplaire se vend 8,90 \$. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : 83173 3647 RT0001. Imprimé au Canada - Convention de poste-publications n° 40062437, ISSN 2561-6781. Retourner tout envoi ne pouvant être livré au Canada à l'adresse de Toronto ci-dessus. *Pivot* est membre de Presse spécialisée du Canada et de Magazines Canada. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *Pivot* deviennent la propriété de *Pivot* et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *Pivot*.

**ST. JOSEPH MEDIA**

**PDG** Tony Gagliano

**PRÉSIDENT** Douglas Kelly

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

**VICE-PRÉSIDENTE, MARKETING  
ET PRODUCTION** Darlene Storey

**DIRECTEUR, ÉDITIONS  
NUMÉRIQUES** Sheldon Sawchuk

**DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
CONTENU** Maryam Sanati

**DIRECTEUR GÉNÉRAL, VENTES,  
CONTENU STRATÉGIE**

Jonathan Harris

**VICE-PRÉSIDENT, RECHERCHE**

Clarence Poirier

**DIRECTRICE, PRODUCTION**

Maria Mendes

**CHEF, PRODUCTION**

Judy Strader

**Erratum :** La chronique intitulée Non, c'est non dans notre dernier numéro indiquait que 9 Canadiennes sur 10 ont dû agir pour mettre une terme au harcèlement en milieu de travail. Il s'agissait en fait de 9 travailleuses sur 10 au Canada, selon une étude d'Angus Reid. Toutes nos excuses.



## PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE

### LES INCONTOURNABLES DE JUILLET 2018

#### Un rêve irréalisable?

Les milléniaux – que l'on dit en très mauvaise posture financière – caressent le rêve de devenir propriétaires un jour. Mais face à l'augmentation des taux d'intérêt et au resserrement des règles d'emprunt hypothécaire, ce rêve est-il réalisable?

#### Âgés, naïfs... et honteux

Plus de 71 000 cas de fraude par marketing de masse ont été rapportés en 2017. Pourtant, moins de 5 % des victimes auraient déposé une plainte officielle.

**ALLEZ À [cpacanada.ca/actualites](http://cpacanada.ca/actualites)  
POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ, LIRE  
DES EXCLUSIVITÉS WEB, ET PLUS ENCORE.**



# EN PRIMEUR

DANS L'ACTU

## L'APPROCHE SUÉDOISE

Comment affronter les changements climatiques, sans détruire l'économie **PAR JEN GERSON**

**Dans quelques provinces**, les ténors conservateurs prônent désormais un objectif phare : réduire les taxes sur le carbone.

Ils en sont convaincus, ces taxes, comme les programmes de plafonnement et d'échange des droits d'émission, ne seraient que des impôts déguisés, sans grande utilité. D'ailleurs, font-ils valoir, côté changement climatique, la part de responsabilité du Canada reste négligeable par rapport à celle de la Chine, des États-Unis et de l'Inde. Si négligeable que notre pays, s'il taxait le carbone, nuirait à son économie, sans changer d'un iota l'évolution du climat.

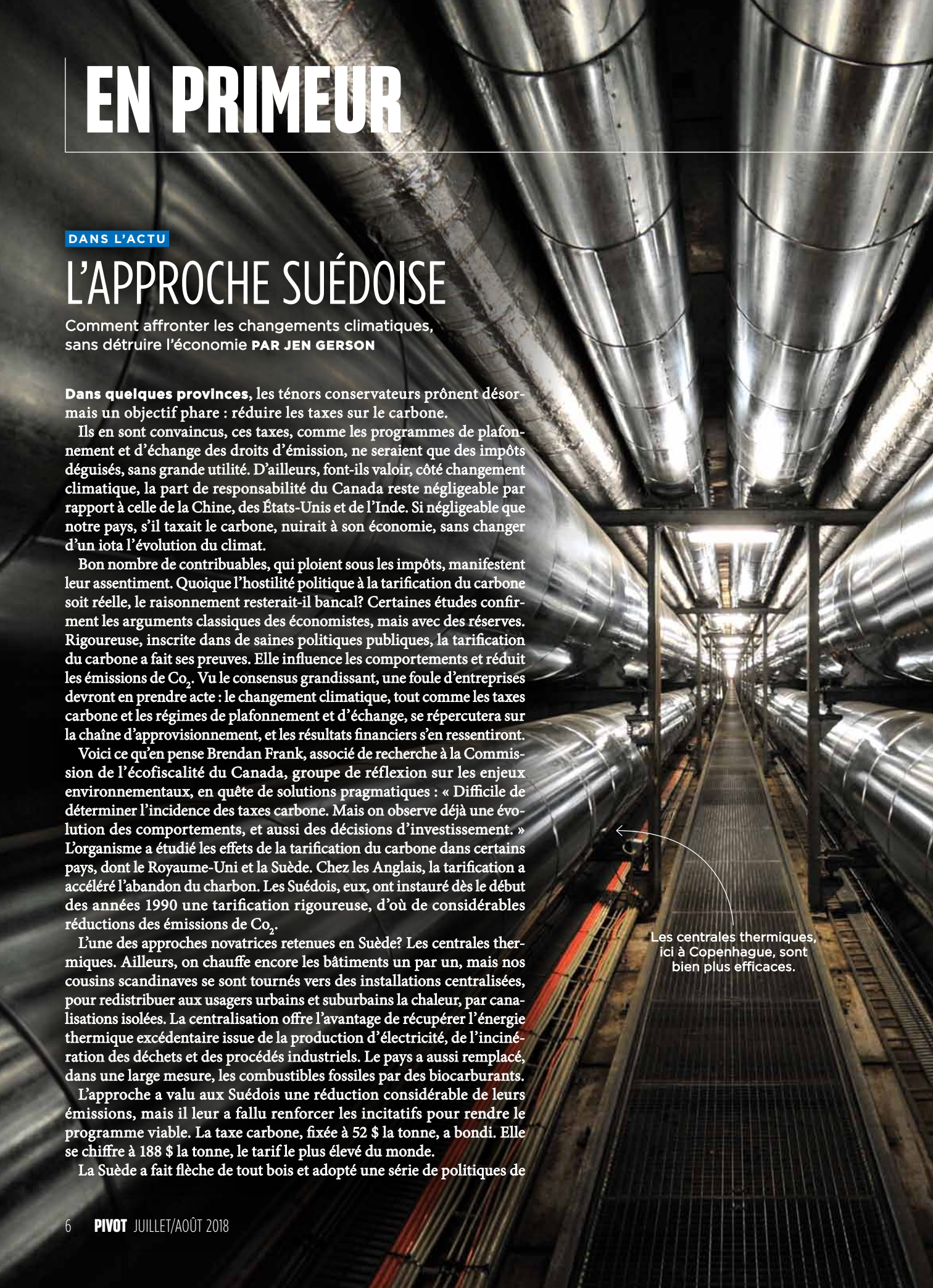
Bon nombre de contribuables, qui ploient sous les impôts, manifestent leur assentiment. Quoique l'hostilité politique à la tarification du carbone soit réelle, le raisonnement resterait-il bancal? Certaines études confirment les arguments classiques des économistes, mais avec des réserves. Rigoureuse, inscrite dans de saines politiques publiques, la tarification du carbone a fait ses preuves. Elle influence les comportements et réduit les émissions de  $\text{CO}_2$ . Vu le consensus grandissant, une foule d'entreprises devront en prendre acte : le changement climatique, tout comme les taxes carbone et les régimes de plafonnement et d'échange, se répercutera sur la chaîne d'approvisionnement, et les résultats financiers s'en ressentiront.

Voici ce qu'en pense Brendan Frank, associé de recherche à la Commission de l'écofiscalité du Canada, groupe de réflexion sur les enjeux environnementaux, en quête de solutions pragmatiques : « Difficile de déterminer l'incidence des taxes carbone. Mais on observe déjà une évolution des comportements, et aussi des décisions d'investissement. » L'organisme a étudié les effets de la tarification du carbone dans certains pays, dont le Royaume-Uni et la Suède. Chez les Anglais, la tarification a accéléré l'abandon du charbon. Les Suédois, eux, ont instauré dès le début des années 1990 une tarification rigoureuse, d'où de considérables réductions des émissions de  $\text{CO}_2$ .

L'une des approches novatrices retenues en Suède? Les centrales thermiques. Ailleurs, on chauffe encore les bâtiments un par un, mais nos cousins scandinaves se sont tournés vers des installations centralisées, pour redistribuer aux usagers urbains et suburbains la chaleur, par canalisations isolées. La centralisation offre l'avantage de récupérer l'énergie thermique excédentaire issue de la production d'électricité, de l'incinération des déchets et des procédés industriels. Le pays a aussi remplacé, dans une large mesure, les combustibles fossiles par des biocarburants.

L'approche a valu aux Suédois une réduction considérable de leurs émissions, mais il leur a fallu renforcer les incitatifs pour rendre le programme viable. La taxe carbone, fixée à 52 \$ la tonne, a bondi. Elle se chiffre à 188 \$ la tonne, le tarif le plus élevé du monde.

La Suède a fait flèche de tout bois et adopté une série de politiques de



Les centrales thermiques, ici à Copenhague, sont bien plus efficaces.

durabilité à long terme : taxes sur l'énergie, tarification de la congestion routière, normes d'efficacité énergétique contraignantes. Le pays a investi dans le transport en commun, l'urbanisme durable et l'énergie renouvelable. Il consacre une grande partie du PIB à la recherche-développement, notamment en technologie environnementale. À l'instar de la Suède, les pays qui entendent lutter de front contre le changement climatique doivent privilégier une approche globale pour l'élaboration des politiques.

Dans la première moitié des années 1990, les émissions de la Suède ont augmenté, malgré la taxe carbone, mais bien moins qu'elles ne l'auraient fait sans la taxe. Depuis, les émissions s'amenuisent à mesure, car l'innovation, les dispositions incitatives et les politiques font évoluer les comportements.

Et malgré les incidences redoutées sur l'économie, la croissance de la Suède dépasse les moyennes européennes, avance la Commission de l'écofiscalité.

Certes, la contribution du pays aux émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES) équivaut à une fraction seulement de celle du Canada, mais il n'est guère utile de comparer leurs empreintes carbone, soutient M. Frank. Le Canada ne produit que 1,6 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>, concède-t-il. Un fait qui n'excuse en rien l'inaction : « On invoque l'argument du 1,6 %, mais il reste que nous figurons parmi les dix principaux émetteurs. Cesser de lutter contre le changement climatique et relâcher notre vigilance revient à donner des armes aux nations qui se complaisent dans l'inertie. »

La Chine, premier émetteur, s'appête à taxer le carbone. « Conscients de l'urgence, les Chinois ont lancé en décembre dernier un programme de plafonnement et d'échange », d'ajouter M. Frank.

Dans ce contexte, les politiciens réussiront-ils à contrer les taxes sur le carbone, à long terme? Il est permis d'en douter. D'ailleurs, quatre provinces ont pris les devants : l'Ontario et le Québec souscrivent au plafonnement et à l'échange, accompagnées par l'Alberta et la Colombie-Britannique, qui ont instauré des taxes carbone. Et Ottawa menace d'imposer des taxes ou des mesures équivalentes aux provinces retardataires. Gordon Beal, CPA, CA, vice-président, Recherche, orientation et soutien à CPA Canada, invite les entreprises à évaluer les risques du changement climatique. Oui, les sociétés ouvertes sont tenues de divulguer les risques importants. Mais rares sont celles qui prennent en compte les incidences du changement climatique et de la tarifi-

cation du carbone sur la rentabilité et la croissance.

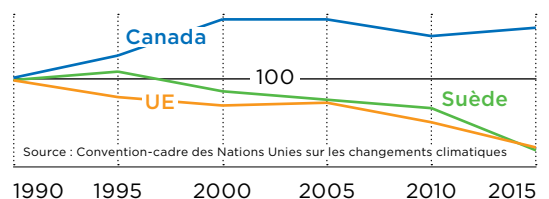
« Afin de redéfinir la création de valeur sous l'angle du long terme, les cadres sont appelés à analyser en profondeur la chaîne d'approvisionnement, l'exploitation et le circuit de distribution, explique M. Beal. L'entreprise, ses employés, ses actionnaires et d'autres intervenants clés sont à risque. Penser au CO<sub>2</sub> aujourd'hui, c'est aussi avoir le sens des affaires. »

Les mesures préconisées s'inscrivent dans une tendance mondiale. À la demande du G20, le Conseil de stabilité financière (CSF) a créé un groupe de travail sur la divulgation des risques climatiques. Mark Carney, gouverneur de la Banque d'Angleterre et président du CSF, souligne que certaines grandes institutions financières, qui gèrent des actifs d'environ 90 000 G\$ US, appuient ses recommandations.

Pour les entreprises comme pour la collectivité, la présentation d'informations sur l'empreinte carbone donne une idée de la tournure que prendra la transition énergétique, a déclaré en entrevue

## ÉMISSIONS DE GES

Évolution depuis 1990 (1990 = 100)



M. Carney à Joy Thomas, chef de la direction de CPA Canada. Le Canada participera à part entière à chaque étape du mouvement.

Nul n'échappera aux retombées de la transition énergétique. Les entreprises devront composer avec la hausse des coûts du carburant; et leurs émissions polluantes deviendront des facteurs de coût. On a souvent considéré les émissions de GES comme un sous-produit externe de l'exploitation, rappelle M. Beal. « Leur tarification vise à remettre l'enjeu au cœur de la prise des décisions stratégiques et opérationnelles. » Le mouvement vers la tarification du carbone, loin de s'essouffler, se confirme, sans égard aux revirements politiques, et nos entreprises ont tout intérêt à agir. Après tout, la taxe carbone n'a pas pour but de remplir les coffres de l'État. Il s'agit plutôt d'un levier : on incite les particuliers et les entreprises à prendre les moyens de se soustraire à la taxe en question. ♦

INNOVATION

# QUOI DE NEUF, DOCTEURE?

La Dre Danielle Martin forge l'avenir de la santé au Canada. **PAR EMILY LANDAU**

**Médecin de famille** et vice-présidente, Affaires médicales et Solutions destinées au système de santé au Women's College Hospital de Toronto, Danielle Martin milite sans relâche pour un système à payeur unique. Elle a consacré un livre à cette option, qu'elle a présentée au Sénat américain en en mettant même au jour les lacunes. Son but : améliorer la performance et l'accessibilité de notre système.

**Votre conférence au Sénat américain sur les avantages d'un système de santé à payeur unique vous a attiré les éloges de Bernie Sanders. Alors, comment est Bernie? Vous textez-vous?**

Non (rires)... mais je le respecte. Nous considérons tous deux que la valeur fondamentale entre toutes est l'équité, une valeur commune à tous les Canadiens. L'accès aux soins de santé doit reposer avant tout sur les besoins du patient, non sur sa capacité de payer.

**Vous cherchez à réduire le nombre de services offerts dans votre hôpital. Pensons notamment à l'arthroplastie du genou en chirurgie d'un jour, avec retour à la maison six heures après l'intervention. Pouvez-vous nous en parler un peu?**

L'intervention demeure la même; ce qui diffère, ce sont les renseignements donnés au patient avant l'opération et le suivi à la maison. Notre technologie n'est pas ultramoderne : les soins virtuels sont fournis au moyen d'applications pour tablette, par courriel, ou même par téléphone. Nos techniques d'anesthésie novatrices permettent aux patients de rester éveillés sans souffrir durant l'opération et ensuite, de se lever et de bouger immédiatement l'articulation.

**Qu'en pensent les patients?**

Ils adorent. L'un de nos opérés revient pour l'autre genou. Cette formule ne convient pas à tous (pensons aux gens qui vivent seuls ou dans un logement dangereux). Mais même si seulement 20 % des



patients en arthroplastie pouvaient recourir à ce service, notre système de santé réaliserait des économies substantielles. Selon nos premières analyses, ces opérations pourraient coûter moitié moins cher. Nous espérons faire de même pour les arthroplasties de la hanche, les hystérectomies et certaines chirurgies oncologiques.

**En quoi le nouveau statut de Toronto comme plaque tournante de l'intelligence artificielle change-t-il notre utilisation des soins de santé?**

Déjà utilisée en radiologie, l'intelligence artificielle (IA) peut lire les examens par IRM et tomodensitométrie, et distinguer les résultats anormaux. D'aucuns prétendent que l'IA remplacera entièrement les radiologistes d'ici cinq ans – mais à mon sens,





c'est exagéré. L'IA ne peut offrir le même réconfort qu'une personne en chair et en os. Quoique, dans un centre de soins de Tokyo, c'est précisément ce que des robots s'efforcent de faire pour des personnes âgées, alors qui sait?

**Quelle autre technologie ultrafuturiste vous enthousiasme?**

Je viens tout juste de visiter un hôpital virtuel à Saint-Louis. Sans lits ni patients. Les médecins y surveillent à l'écran des lits de soins intensifs, des salles d'hôpitaux ruraux et des patients en santé mentale. Certains aspects sont vraiment futuristes : des gens souffrant de maladies chroniques complexes – diabète, insuffisance cardiaque, maladies pulmonaires – se reposent chez eux tandis que le suivi de

leurs signes vitaux est transmis à leurs professionnels de la santé. Il leur faut parfois des instruments spéciaux, mais en général, le tout se fait au moyen d'appareils qu'ils ont déjà. Certaines applications mobiles mesurent les données biométriques avec autant de précision que les moniteurs médicaux.

**Évidemment, les soins virtuels doivent diminuer les coûts de beaucoup...**

Ils réduisent le nombre d'hospitalisations, de réadmissions et de visites à l'urgence. Nous devons aider les gens à gérer leurs maladies à la maison, dans leur milieu de vie habituel, au lieu de les forcer à se rendre à l'hôpital chaque fois qu'ils ont besoin de soins. Nous manquons de lits pour eux, et eux-mêmes ne veulent pas être hospitalisés.

**Les soins à domicile sont-ils aussi efficaces que les soins hospitaliers?**

Prodigés correctement, ils le sont davantage. Nous devons simplement évaluer ces nouvelles méthodes avec autant de rigueur que nous le faisons pour les nouveaux médicaments.

**Les entreprises en démarrage se multiplient, et bon nombre d'entre elles proposent des applications et des dispositifs portables liés à la santé, destinés à l'usage personnel des patients. Que pensez-vous de leur présence sur le marché des soins de santé?**

Certaines d'entre elles comblent de véritables lacunes du système de santé – par exemple, les services virtuels en santé mentale. Mais dès que ces nouveautés sont payantes, on en complique l'accès à ceux qui en ont le plus besoin.

**Que faire pour remédier à ce problème?**

Le système public peut soit considérer ces entreprises comme la concurrence et s'en démarquer en offrant mieux, soit acheter les technologies et les mettre à la disposition de tous.

**Le régime d'assurance médicaments universel fait partie des grands enjeux de la campagne électorale fédérale 2019. Je sais que vous en êtes une ardente défenseuse : vous avez signé des études sur sa viabilité et en avez fait la promotion dans vos conférences.**

**Quels sont vos principaux arguments?**

Le Canada est le seul pays développé où l'assurance maladie universelle ne couvre pas les médicaments d'ordonnance. Nous pouvons tous consulter un médecin sans frais, mais dès que celui-ci nous prescrit un traitement, nous sommes laissés à nous-mêmes. C'est aberrant. Dans un ménage canadien sur cinq, une personne ne prend pas ses médicaments à cause du coût. Une foule de gens se présentent à l'urgence pour des complications qui auraient pu être évitées s'ils avaient eu les moyens de payer leurs médicaments. Un système à payeur unique permettrait de régler ces coûts, d'acheter en gros et de négocier les prix auprès de l'industrie pharmaceutique. À court terme, nous économiserions de cinq à dix milliards de dollars par année.

**Je ne peux conclure sans vous demander quelle est votre habitude la plus saine.**

Je bois au moins trois litres d'eau par jour.

**Et votre péché mignon?**

Le chocolat noir. J'en mange en quantité industrielle! ♦

RÉVÉLATION

# TERRE PROMISE CANADIENNE

Un nombre alarmant de diplômés en technologies du Canada s'établissent aux États-Unis. **Bilal Akhtar** n'est pas de ceux-là.



**Quand j'avais neuf ans**, mon père, ingénieur, m'a donné un livre sur la programmation. J'ai appris tout seul à coder

et, quelques années après, je me suis intéressé aux applications Web ainsi qu'aux langages HTML et PHP, et j'ai conçu des correctifs pour Linux. J'adorais la programmation, qui fait intervenir la logique et la résolution de problèmes. J'avais l'impression d'apporter ma pierre à l'édifice qu'est l'informatique.

Ma famille est arrivée d'Arabie saoudite quand j'avais 14 ans. Nous avons opté pour Kitchener parce que ma sœur aînée voulait étudier le génie logiciel à l'Université de Waterloo, apparemment la meilleure au Canada dans ce domaine. Trois ans plus tard, j'ai décidé de m'inscrire au même programme.

Une fois diplômé, en 2019, je compte bien entamer ma carrière au Canada. La plupart de mes condisciples souhaitent toutefois aller vivre aux États-Unis. On entend parfois dire que l'exode des cerveaux ralentit, mais je constate le contraire. Dernièrement, un rapport de l'Université Brock signalait que 40 % des diplômés en génie informatique et autres disciplines techniques de l'Université de Waterloo vont travailler au sud de la frontière. C'est qu'ils considèrent le passage par la Silicon Valley comme une preuve de réussite et jugent que c'est là-bas qu'il faut absolument travailler. J'y ai songé, moi aussi.

J'ai fait un stage de quatre mois chez WhatsApp, au siège de Facebook en Californie. C'était enivrant : je bossais sur un produit populaire, qui a une incidence sur la vie des gens. J'y étais quand le scandale Cambridge Analytica a éclaté et j'ai vécu la riposte de l'intérieur. Les employés posaient en gros les mêmes questions que le grand public. On aurait dit que Facebook réalisait qu'elle avait perdu la confiance de la population et qu'elle allait devoir mettre les bouchées doubles pour réparer les pots cassés.

À la fin, on m'a proposé un poste. Quand j'ai fait part à mes parents du salaire qu'ils m'offraient (dans les six chiffres, plus une prime à la signature et des options sur actions), leur réaction a été de me dire :

“Tu vas accepter, hein?” Eh bien non, j’ai décliné.

L’attrait de cet univers techno est exagéré, son importance est gonflée. J’y ai appris beaucoup, mais j’avais l’impression d’être dans une bulle; je ne m’y plaisais pas. Tous ne parlent que de technologies... et que dire de la pression pour travailler jusqu’à tard le soir. Les employés partent régulièrement après 19 h, en partie parce que les entreprises paient le souper. Mais il n’y a pas que ça. Le coût de la vie et du logement y est prohibitif (le loyer mensuel d’un appartement avec une chambre est d’au moins 2 000 \$), et on note une énorme fracture économique entre riches et pauvres. Je ne me sentais pas toujours en sécurité : un jour, j’étais si près de quelqu’un qui se faisait agresser dans la rue que je me suis fait asperger de poivre de Cayenne. Qui plus est, les bouchons de circulation et le système de transport en commun sont pires qu’à Toronto – nombreux sont ceux qui croient que le système de covoiturage Uber Pool, ou un autre du genre, en viendra à évincer toute l’industrie du transport urbain.

L’attrait de l’argent est une des raisons pour lesquelles mes amis envisagent de s’installer aux États-Unis. Dans la Silicon Valley, le salaire annuel moyen dans le secteur des technologies est de 140 000 \$. À Toronto, il est de 73 000 \$. Mais si vous prenez en compte le coût de la vie, les “techie” de la région de la baie de San Francisco ne font, dans les faits, que 20 000 \$ de plus que ceux de Toronto. Sans mentionner que les salaires, au Canada, sont en hausse. En effet, selon le rapport de l’Université Brock, les salaires des emplois du secteur des technologies, dans la Ville Reine, ont augmenté de plus de 7 % entre 2016 et 2017.

L’exode s’explique aussi en partie par le moins grand nombre d’emplois disponibles au Canada, mais cela découle d’un cercle vicieux. Les personnes talentueuses vont travailler chez l’oncle Sam, qui attire et conserve les meilleurs éléments, ce qui accroît encore plus l’effet d’attraction.

C’est à mon deuxième stage que j’ai compris que je pourrais me bâtir une carrière au Canada. J’ai travaillé au bureau torontois de PagerDuty, une société de San Francisco. J’y ai côtoyé des gens brillants et j’étais, bien sûr, près des miens. Certains de mes collègues qui ont connu les deux bureaux m’ont dit à quel point ils trouvaient Toronto plus dynamique. J’admets que San Francisco et Seattle sont les plaques tournantes de la techno en Amérique du Nord. Je sais que je manque peut-être quelque chose en n’y allant pas et que j’aurai plus de mal à trouver un travail de rêve ici.

Néanmoins, des sociétés extraordinaires se sont installées au nord du 45<sup>e</sup> parallèle : Microsoft et



**« WHATSAPP M’A OFFERT UN SALAIRE À SIX CHIFFRES, AVEC PRIME ET OPTIONS SUR ACTIONS. J’AI DÉCLINÉ L’OFFRE. »**

Amazon ont depuis peu de nouveaux locaux à Vancouver; Google ouvre un bureau à Waterloo; Sidewalk Labs s’apprête à créer une cité intelligente à Toronto; Facebook a un laboratoire de recherche sur l’IA à Montréal. On voit de plus en plus de fleurons d’ici, comme Shopify, faire valoir leur “canadiennitude”. En outre, les jeunes pousses foisonnent à Vancouver, à Montréal et le long du corridor Toronto-Waterloo, et de nombreux expatriés ont abandonné un poste prestigieux dans la Silicon Valley pour rentrer au pays et y fonder une entreprise. Tout porte à croire que le Canada deviendra lui aussi un carrefour techno. Pour qu’il y arrive, nous devons miser sur nos points forts : coût de la vie moindre, valorisation de la diversité et désir de résoudre des problèmes au profit de tous (et non seulement ceux qui sont d’intérêt pour les Californiens).

Voilà pourquoi je souhaite m’épanouir ici, et pourquoi je ne serai pas le seul à le désirer. Ayant travaillé des deux côtés de la frontière, j’ai pu voir le pour et le contre de chacun. Beaucoup m’ont dit ne pas aimer vivre dans la Silicon Valley, mais se plaire au Canada. Je n’ai encore convaincu personne de demeurer au pays, mais moi, j’y suis, j’y reste. » ♦  
*Propos recueillis par Bryan Borzykowski*

EN CHIFFRES

# ROBOTS CULINAIRES

En mars, CaliBurger dotait son établissement de Pasadena (Californie) du robot Flippy, qui fait griller 150 galettes de viande hachée à l'heure. Pour les restaurateurs, les robots-cuisiniers, infatigables, travaillent vite et bien, à bon compte. Mais les employés, eux, redoutent de perdre leur travail. Chez Tim Hortons, où l'on envisage de lancer une application pour commander et payer, vous pourriez bientôt déguster des beignes préparés par des automates. — *Steve Brearton*

## TRAVAIL À LA CHAÎNE (ALIMENTAIRE)

**85 %**

Proportion de restaurateurs canadiens pour qui les coûts de main-d'œuvre sont la principale préoccupation en 2018.

**15 \$ CA**

Coût horaire d'un travailleur au salaire minimum en Alberta et en Ontario d'ici 2019.

**2,50 \$ CA**

Coût horaire moyen d'exploitation d'un serveur automatisé.

## CHAUD DEVANT!

**50**

Nombre de restaurants CaliBurger qui installeront un Flippy d'ici la fin de 2018.

**2**

Nombre de jours d'utilisation du premier Flippy. On a dû l'arrêter : les employés n'arrivaient pas à suivre la cadence.

**150**

Nombre de steaks hachés que Flippy grille à l'heure.

## PORTRAITS-ROBOTS

Coûteux gadgets\*



**100 000 \$**

Moley, cuisine robotisée qui réalise des milliers de recettes.



**60 000 \$**

Flippy, robot à hamburgers.



**50 000 \$**

Kiosque libre-service McDonald's.



**35 000 \$**

Robot à pizzas de Zume Pizza, en Californie.



**30 000 \$**

Sally, robot à salades utilisé dans la Silicon Valley.



**22 000 \$**

DRU, robot livreur de pizza de Domino's.

**155,28 \$**  
Sommet atteint par l'action de McDonald's en juin 2017, à l'annonce de l'installation de kiosques automatisés dans 2500 établissements.

## POUR LE GOÛT, ON REPASSERA

« Plats insipides, restaurant enfumé. Les automates travaillent mal. » - Plainte d'un client des restaurants automatisés de Xiamen, en Chine, qui ont « congédié » 10 robots-cuisiniers et robots-serveurs en 2016.

« La pizza d'un robot? Non merci. Elle n'aurait pas le goût que lui donnerait un pizzaiolo attentionné. »

- Bruno Siciliano, ingénieur à l'Université de Naples, qui met pourtant au point un robot à pizzas.

« Frites molles et brûlantes, à moitié cuites. À éviter. »

- Critique en ligne des aliments offerts par une distributrice à l'hôtel japonais Henn na, où pullulent les robots.



## LA REVANCHE DES ROBOTS

7 500 000

Nombre d'emplois que l'automatisation pourrait éliminer d'ici 20 ans au Canada.

300 000

Nombre de travailleurs dans des restaurants canadiens dont l'emploi pourrait être automatisé d'ici 10 ans.



54 %

Part des tâches (réception, service aux chambres, ménage) automatisables dans les hôtels et restaurants nord-américains.

## INSÉCURITÉ D'EMPLOI

Risque d'automatisation des fonctions

96 %

Adjoint administratif

94 %

Auditeur et comptable

92 %

Vendeur au détail

91,5 %

Employé de restaurant-minute

0,9 %

Infirmier

0,4 %

Enseignant (maternelle et primaire)

## ÉCONOMIE

## DÉCENNIE PERDUE

Le vrai problème de l'emploi chez les jeunes? La qualité, pas la quantité.



FRANCIS FONG

Une décennie après la débâcle financière de 2008, on semble estimer que le Canada s'en est entièrement remis, mais, pour les jeunes travailleurs, il en va autrement.

Le chômage les a frappés de plein fouet, pendant et après la crise. Même s'ils ne représentaient que 16 % de la population active à l'époque, les 15 à 24 ans comptaient pour 45 % des chômeurs; leur taux de chômage a augmenté de 5,5 points de pourcentage pour atteindre 16,4 %, près du double de la moyenne nationale. Par la suite, la croissance de l'emploi dans cette cohorte a été presque nulle. Depuis son creux absolu de l'été 2009, seulement 47 000 emplois ont été créés pour cette tranche d'âge, tout compte fait, d'après les données de mai dernier. Un chiffre dérisoire, par rapport au total de 1,9 million d'emplois créés au cours de la période.

À l'époque, certains spécialistes estimaient qu'il n'y avait pas forcément lieu de s'en inquiéter. Ces statistiques n'avaient rien de nouveau en elles-mêmes. N'avait-on pas observé la même situation pendant la récession du début des années 1990, suivie d'une reprise dite « sans emploi »? En outre, le taux de chômage des jeunes n'était pas plus éloigné de sa moyenne à long terme que le taux de chômage total ne l'était de sa norme historique. Et puis, il est prouvé que l'employabilité s'améliore nettement après l'âge de 25 ans. D'ailleurs, avant ce seuil, les jeunes sont censés étudier ou être en formation, alors, pourquoi se faire du souci?

Malgré tout, le problème a préoccupé les Canadiens et les préoccupe encore, même près d'une décennie plus tard, quoique le taux de chômage des jeunes soit pratiquement revenu à son faible niveau antérieur.

Comment expliquer cet état de fait?

Peut-être que la perception du chômage des jeunes, exprimée dans les statistiques, n'avait rien à voir avec la quantité d'emplois, mais plutôt avec leur qualité intrinsèque. Peut-être aussi que la véritable inquiétude tient au fait que la technologie et l'automatisation ont fortement érodé les principes de la stabilité professionnelle et du cheminement de carrière. Peut-être enfin que nos jeunes ont été parmi les

47 000

Nombre d'emplois créés pour les jeunes depuis 2009 (sur 1 900 000 en tout)

premiers à délaisser le travail à temps plein à l'année pour adopter des modalités contractuelles à court terme. La tendance se manifeste non seulement dans la nouvelle économie de la pigne, qui fait la une des journaux, mais également dans la généralisation du travail à temps partiel et temporaire, comme l'emploi contractuel et à durée déterminée.

En effet, l'essor des régimes de travail atypiques se concentre chez les jeunes. La part de l'emploi total que représente l'emploi à temps partiel (près de 19 %) est restée la même depuis le début des années 1990. Pourtant, ventilé par cohorte d'âges, le tableau change radicalement. Depuis 1993, la proportion des femmes de plus de 30 ans qui travaillent à temps partiel a reculé d'environ 3 points de pourcentage, alors que chez celles de 20 à 24 ans, elle a bondi de 10 points. Du côté des hommes, la proportion a augmenté dans tous les groupes d'âge, mais surtout chez les jeunes de 20 à 24 ans. Fait intéressant, parmi ces jeunes Canadiens, on observe les plus fortes hausses du travail à temps partiel chez les titulaires d'un diplôme d'études secondaires ou d'un diplôme d'études postsecondaires autre qu'un diplôme universitaire (études collégiales, dont celles en cégep, ou apprentissage).



Même conclusion pour l'emploi temporaire. Depuis la fin des années 1990, le travail temporaire n'a progressé que d'environ 2,5 points de pourcentage par rapport à l'emploi total. Pourtant, cette part a augmenté de 6 points chez les jeunes hommes et de 8 points chez les jeunes femmes. Autrement dit, les statistiques officielles l'occultent, mais un nombre croissant de nouveaux diplômés constatent que leur premier emploi peut s'avérer passablement moins permanent que prévu.

Sans être un prédicteur d'instabilité parfait, le travail non traditionnel a aussi tendance à s'accompagner de conditions précaires, comme la volatilité accrue du revenu ou le recul de la sécurité d'emploi. En étudiant les incidences de ces conditions de travail sur la situation sociale et la santé, le groupe de recherche sur la pauvreté et la précarité

de l'emploi dans le Sud de l'Ontario (PEPSO) l'a constaté, les travailleurs précaires, qui peinent à joindre les deux bouts, sont sujets à l'anxiété.

Il y a lieu d'envisager sous deux angles le chômage des jeunes. On peut les inciter à faire contre mauvaise fortune bon cœur, car les statistiques attestent que la situation ira en s'améliorant : chez les groupes plus âgés, le travail à temps partiel et temporaire n'est pas vraiment plus répandu aujourd'hui que par le passé, sauf pour le temps partiel parmi les plus de 65 ans. Mais on peut toutefois reconnaître ce qui diffère dans la réalité des jeunes, qui se heurtent à un marché du travail en mouvance, avec moins d'emplois de premier échelon à temps plein et, partant, un début de carrière qui peut se révéler plus ardu. Sans parler du coût du logement.

Bref, nos jeunes s'en tireront sans doute aussi bien que les générations précédentes aux prises avec des déboires économiques. Mais lorsqu'ils abordent, même naïvement, leurs difficultés, peut-être devrait-on tâcher de comprendre l'incertitude qui les tenaille. À nous de faire preuve d'indulgence. ♦

Francis Fong est économiste en chef à CPA Canada.

## AU TRAVAIL

# DÉCROCHEZ! SINON...

Grâce aux outils comme Slack et Basecamp, rares sont ceux qui quittent réellement le bureau à la fin de la journée. Eh bien, l'État ne l'entend pas de cette oreille!



LAUREN  
McKEON

Je l'avoue : le travail m'accompagne partout. Je réponds aux appels et aux courriels de mes collègues à toute heure du jour. Au gym, dans le métro ou l'autobus, en lisant et même en mangeant en bonne compagnie, j'ai l'œil sur mon téléphone. J'empiète sur mes temps libres en guettant constamment le voyant bleu qui signale l'entrée d'un courriel ou d'un message du bureau. Et le pire dans tout ça? C'est moi – *comme tant d'autres* – qui m'inflige cet esclavage! Dans la plupart des postes que j'ai occupés, être connectée en permanence n'a jamais été une exigence de la direction, mais plutôt le résultat d'un consentement

tacite très répandu : être à la disposition de tout un chacun en permanence.

En théorie, les outils de clavardage et de collaboration comme Slack et Basecamp devaient réduire le nombre de courriels et la surcharge d'information. À elles seules, ces deux applications comptent plus de 10 millions d'utilisateurs, preuve tangible que nous *voulons* communiquer entre nous de façon plus structurée et plus efficace. Cependant, dans la pratique, ces outils ne font que brouiller encore plus la frontière entre le travail et tout le reste, en encourageant la dépendance au travail ou au téléphone mobile. Comme l'écrit l'auteur américain Adam Alter dans *Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked*, « la vie est plus facile que jamais, mais la facilité a donné des munitions à la tentation ».



C'est plus fort que nous. Une étude citée par Alter et réalisée au moyen de Moment, une appli qui enregistre l'utilisation d'un téléphone intelligent, révèle que le branché moyen passe le quart de sa vie rivé à son téléphone! Seul le sommeil occupe plus de place dans une journée. Selon une autre étude américaine (2015), sur quelque 1 000 répondants, le quart consacrait *plus* de 20 heures de son temps personnel par semaine à des activités professionnelles. Et d'après un sondage mené cette année par CPA Canada, environ 80 % des dirigeants d'entreprise vérifient leurs courriels au moins une fois par jour pendant leurs vacances. De plus, près du quart d'entre eux travaillent souvent, voire toujours, sept jours sur sept. La technologie est chronophage... et nous la laissons faire sans sourciller.

Constatant notre impuissance à gérer notre emploi du temps, l'État a décidé d'intervenir pour nous libérer de nos écrans. En mars, le jeune député québécois Gabriel Nadeau-Dubois présentait un projet de loi sur le droit à la déconnexion inspiré d'une loi adoptée en France l'année précédente qui intéresse aussi les législateurs new-yorkais. Selon ce projet, les entreprises seraient tenues d'élaborer, avec la participation du personnel, une politique de déconnexion précisant les modalités de communication entre employés en dehors des heures de travail. Edelman, agence torontoise de communications marketing, a pris les devants : les employés sont priés de ne plus envoyer de courriels entre 19 h et 7 h ni pendant le week-end, sauf en cas d'absolue nécessité.

Certains craignent qu'une loi de ce genre freine la communication. Serait-ce une si mauvaise chose, notamment pour les accros au travail? Déjà en 1998, Linda Stone, ex-cadre chez Apple et Microsoft, parlait d'attention partielle continue pour désigner cet état dans lequel nous nous trouvons trop souvent. Ne voulant rien rater, nous sommes toujours à l'affût, explique la visionnaire, et ce comportement persistant – partout, en tout temps – induit chez nous un sentiment artificiel de crise perpétuelle.

À petites doses, c'est sans doute efficace. Mais nous avons dépassé les bornes. Comme le dit Mme Stone, « une trop grande accessibilité nous rend, au bout du compte, inaccessibles ». Et nous risquons l'épuisement en travaillant par petites bourrées fragmentées. Scott Schieman, directeur du Département de sociologie de l'Université de Toronto, estime que le mode « toujours présent » peut troubler le sommeil, nuire aux relations, augmenter le stress et favoriser l'hypertension et l'hypercholestérolémie, entre autres.

À quoi bon avoir des employés stressés, malades et insomniaques? Dans un article sur la productivité paru en 2014, John Pencavel, de l'Université de Stanford, formule une conclusion étonnante : après une semaine de travail de 50 heures, la productivité horaire de l'employé chute radicalement; au-delà de 70 heures, elle équivalent à celle d'une semaine de 55 heures. En outre, une étude de la Harvard Business School (2009) montre qu'une période de repos obligatoire rend les employés plus productifs. Autrement dit, si l'on croit bien faire en répondant aux courriels au saut du lit, on se trompe. Parfois, par distraction, on passe à côté de l'essentiel. Qui ne s'est jamais absenté mentalement d'une réunion importante pour répondre à un courriel?

Si le droit à la déconnexion semble contraignant, ses avantages sont indiscutables. Nous n'en travaillerons peut-être pas moins, mais nous éviterons

de remplir nos précieux temps libres de bavardages et autres activités futiles. Une fois débranchés, nous pourrions mieux nous concentrer sur la tâche du moment – et c'est dans cette concentration, comme le montrent les études, que notre travail est le plus efficace et le plus créatif. De mon côté, avant même l'entrée en vigueur de lois ou de politiques de déconnexion, je vais m'astreindre à me déconnecter. Déjà, mon téléphone ne trône plus sur ma table de chevet, et j'ai acheté un réveil. Eh oui, ça se trouve encore! Mon premier regard de la journée ne se pose plus sur des alertes et notifications. Et ce léger recul dans le temps pourrait bien être le début d'une ère nouvelle! ♦

*Lauren McKeon est une journaliste primée, éditrice numérique à The Walrus et auteure de F-Bomb: Dispatches from the War on Feminism.*

FISCALITÉ

# APPEL AU SECOURS

La réforme fiscale se fait attendre. Ottawa aurait-il besoin d'un petit coup de main?



BRUCE BALL

Le Canada ferait bien de suivre l'exemple du Royaume-Uni, le jour où il prendra des mesures pour rationaliser son régime fiscal. En 2010, Londres mettait sur pied l'Office of Tax Simplification (OTS), chargé de prodiguer des conseils impartiaux visant à démêler l'écheveau fiscal. Un an après, l'Institute for Fiscal Studies publiait les constats d'un examen exhaustif mené par Sir James Mirrlees.

Dans son rapport-choc, l'économiste nobélisé y allait de critiques acérées contre la fiscalité foncière (« un gâchis »), pourfendait la complexité des politiques de prestations et dénigrait les méandres du régime de TVA. Il dénonçait le décalage entre l'impôt sur le revenu et les charges sociales, et déplorait l'inefficacité, voire l'incohérence d'autres ponctions fiscales. Enfin, il appelait instamment à une réforme de l'imposition de l'épargne. Un pavé dans la mare.

Bien peu le contesteraient, le Canada est mûr pour un tel exercice. Surtout après les réformes récentes instaurées par l'administration Trump. Notre régime fiscal n'a pas été dépoussiéré depuis des lustres : le temps est venu de retrousser nos manches.

50

Passé ce nombre d'heures travaillées par semaine, la productivité chute radicalement.





**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA



# LES CHANGEMENTS AU RAPPORT DE L'AUDITEUR ENTRENT BIENTÔT EN VIGUEUR. ÊTES-VOUS PRÊTS?

Les normes sur le rapport de l'auditeur nouvelles et révisées seront en vigueur pour les audits d'états financiers des périodes closes à compter du 15 décembre 2018. Et s'ils veulent effectuer une transition harmonieuse à ces normes, les auditeurs doivent se préparer dès maintenant.

Grâce à nos ressources complètes, vous comprendrez les exigences et les incidences les plus importantes liées à ces changements.

Informez-vous sans tarder pour vous assurer que vous et vos clients respecterez bien ces normes.

**POUR TÉLÉCHARGER LES RESSOURCES GRATUITES :**  
[cpacanada.ca/rapportdelauditeur](http://cpacanada.ca/rapportdelauditeur)

Le manque d'orientation sur les enjeux émergents, comme la taxation des services numériques offerts par des fournisseurs étrangers, a mis en lumière la nécessité d'établir un système équitable, qui favorise la prospérité et la croissance inclusive. Équitable, mais aussi modulable, en fonction des virages abrupts de l'économie. À quand des politiques fiscales simples, propices à l'essor de nos entreprises et aux investissements étrangers?

Malgré les nombreux appels à une refonte en profondeur, notamment de la part du Comité sénatorial des finances nationales, les libéraux ont par trop hésité à s'atteler à la tâche – comme leurs prédécesseurs – et ils répugneront probablement à le faire, à l'approche des élections.

Le Comité permanent des finances de la Chambre des communes s'est engagé en 2016 à mener un examen (un geste encourageant), mais, hélas, son lancement a été reporté aux calendes grecques.

Leçons à tirer d'outre-Atlantique, donc : il est essentiel de faire appel à des organisations et à des experts indépendants (CPA Canada, entre autres) pour repenser un régime sclérosé, mais aussi pour élaborer une démarche nuancée et échelonnée aux fins de cet examen. Pour tout ce qui se fera à l'échelle fédérale, il faudra également prendre en considération ce que les provinces et territoires accompliront de leur côté.

L'étape la plus cruciale sera peut-être de jeter les bases d'une argumentation politique et économique convaincante, afin de plaider pour le redressement du régime fiscal. Déjà, le gouvernement fédéral a été informé par son Conseil consultatif en matière de croissance économique qu'un examen ciblé du régime fiscal doit être entrepris. Ce serait un premier pas, mais l'objectif fondamental d'une réévaluation complète demeure entier.

Le souci d'apporter des correctifs sensés et de rehausser la compétitivité ressort comme une évidence. Nombreux sont les CPA à même de cerner certaines règles difficiles à justifier. Un exemple? La réglementation surannée sur l'imposition des services transfrontaliers. Les CPA sont bien placés aussi pour soulever la nécessité flagrante d'une réforme de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, dans la mesure où les sociétés fermées se multiplient, tandis que le nombre de sociétés ouvertes, lui, fléchit.

De surcroît, dans tout effort de refonte, on veillera à rationaliser l'administration du régime fiscal, en vue de simplifier les échanges entre les entreprises et le fisc, grâce aux déclarations automatisées et à d'autres innovations numériques. Toute intervention en ce sens ne pourra qu'être bien vue par les contribuables.



Le ministre des Finances, Bill Morneau, avec le premier ministre, Justin Trudeau.

## **LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL EST TRÈS RÉTICENT À METTRE À JOUR LE RÉGIME FISCAL, ET IL EST PEU PROBABLE QUE CELA CHANGE AVEC DES ÉLECTIONS PRÉVUES POUR L'ANNÉE PROCHAINE.**

Cela ne date pas d'hier que CPA Canada s'évertue à sonner l'alarme, et nombreuses sont les voix à lui faire écho. Quantité d'organisations nationales, de groupes de réflexion, d'universitaires et d'économistes, entre autres, ne demandent qu'à apporter leur pierre à l'édifice. Comme le montre l'examen conduit par Sir Mirrlees, nos dirigeants y gagneront à solliciter les conseils d'experts capables d'élaborer une feuille de route et d'énumérer les correctifs possibles.

Dans une conjoncture incertaine, l'emploi, la prospérité et le commerce international mobilisent les citoyens, impatients de voir instaurés des changements pragmatiques, qui relanceront une croissance soutenue. Nos décideurs, de tous les partis, seraient bien avisés de ne pas faire la sourde oreille. ♦

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

# LA LOI SOUS UN NOUVEL ÉCLAIRAGE

*Un logiciel d'intelligence artificielle permet de parcourir des décennies de jurisprudence, et laisse les experts accomplir leur tâche principale.*

**Pour une entreprise**, l'impôt étranger est souvent un vrai casse-tête. Malgré tout, les sociétés américaines exerçant des activités au Canada et qui seraient tentées de violer les règles pourraient recevoir une facture salée, prévient Fabio Bonanno.

M. Bonanno est directeur principal des services fiscaux aux entreprises au cabinet comptable torontois Trowbridge Professional Corporation. Son travail consiste à conseiller les sociétés relativement à la fiscalité canadienne. « Pour les multinationales, explique-t-il, le problème est le suivant : Les règles fiscales s'appliquent aux sociétés qui *exploitent une entreprise au Canada*. Or, cette notion, plutôt floue, n'est pas définie dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*. » Il faut tenir compte de plusieurs faits et circonstances, du recrutement d'employés canadiens au pays où les contrats sont signés.

Depuis janvier, M. Bonanno utilise un logiciel reposant sur l'intelligence artificielle (IA) proposé par Thomson Reuters, Tax Foresight. Celui-ci analyse la jurisprudence sur de nombreuses années afin de prédire les décisions des tribunaux et des autorités fiscales sur une question donnée.

## **Gagner du temps grâce à l'IA**

Avant d'utiliser ce logiciel, M. Bonanno pouvait passer jusqu'à une semaine à analyser la jurisprudence pour déterminer si un client devait payer des impôts au Canada.

Aujourd'hui, il lui suffit d'entrer les paramètres d'un problème dans Tax Foresight, qui parcourt ensuite la jurisprudence et prédit la décision de l'ARC quant au statut fiscal du client.

Tax Foresight fait le gros du travail, puis M. Bonanno choisit de fonder ou non ses décisions sur les résultats de l'analyse. « Il réduit le temps de travail de moitié au moins et m'évite la lecture de dossiers non pertinents. Je peux ainsi m'employer plutôt à conseiller les clients. »

## **Réduire le temps de recherche**

Professeur en fiscalité à l'Université de Toronto, M. Alarie a eu l'idée de ce logiciel après s'être aperçu que ses étudiants apprenaient par cœur des décisions judiciaires en fiscalité pour les oublier aussitôt les examens passés. « On ne peut pas tout mémoriser, dit-il. Il y a quelque 10 000 décisions en fiscalité. » Avec Albert Yoon, Anthony Niblett et Brett Jansen, il a fondé Blue J Legal.

M. Alarie, ses associés et une équipe d'informaticiens de l'Université de Toronto ont donc conçu un programme reposant sur l'IA qui peut analyser un grand nombre de décisions judiciaires et prédire avec un degré de précision de 90 % la façon dont un tribunal statuerait dans différentes situations. L'efficacité

le scénario à loisir pour avoir un aperçu des conséquences de chacun. »

Lancé en 2017, Tax Foresight peut déjà fournir de l'information sur 25 questions de fiscalité, et ce n'est qu'un début puisque grâce à l'IA, il « apprend » de nouvelles règles lorsque des décisions sont ajoutées à la bibliothèque. Beaucoup plus rapide qu'un humain, il s'adapte aussi à l'interprétation que font les utilisateurs de ses données. « Ce n'est pas de la science-fiction, déclare M. Alarie. C'est une réalité qui ne peut que s'améliorer si nous traitons davantage de dossiers et adoptons les algorithmes les plus récents. Tax Foresight fait de meilleures prévisions relativement à un nombre de plus en plus grand de problèmes parmi ceux que doivent résoudre les fiscalistes quotidiennement. »

M. Bonanno apprécie tout particulièrement les fonctions Navigator et Case Finder du logiciel. La première l'aide à définir les catégories de déduction pour amortissement, qui sont, selon lui, plutôt alambiquées. La deuxième lui permet de réduire considérablement le temps de

## LE LOGICIEL APPREND EN FONCTION DE LA JURISPRUDENCE ET DE L'INTERPRÉTATION QU'EN FONT SES UTILISATEURS, EN TEMPS RÉEL.

du logiciel augmente à mesure que de nouvelles décisions sont versées dans la bibliothèque.

Idéal pour les comptables qui doivent conseiller des clients, le logiciel est aussi utile pour les auditeurs de l'Administration, les avocats et les juges qui traitent des dossiers liés à la fiscalité.

## **Apprentissage continu**

Le logiciel ne garantit pas la décision des tribunaux, précise M. Alarie, et il ne dispense pas d'obtenir un avis juridique. Il expose simplement la gamme d'issues éventuelles. Par exemple, une fois les données analysées, M. Bonanno peut changer les paramètres pour voir s'il est possible d'obtenir un résultat plus favorable au client. « Nous pouvons modifier

recherche. Il n'a qu'à saisir les données d'un dossier, et le programme lui fournit toutes les décisions judiciaires pertinentes. « J'obtiens une liste des décisions qui reposent sur les mêmes faits. »

Conquis par l'efficacité d'un outil qui lui permet d'offrir plus de valeur à sa clientèle, M. Bonanno est d'avis que Tax Foresight et les produits d'IA de l'avenir rendront le travail plus intéressant. « En améliorant notre productivité, l'IA fait de nous de meilleurs professionnels : nous pouvons employer le temps que nous ne perdons plus en tâches administratives à conseiller nos clients. »



**SANG**

**Doués,  
ambitieux, prêts  
à retrousser  
leurs manches,  
NEUF  
les Z ne  
demandent  
qu'à travailler.  
Votre entreprise  
est-elle prête à  
les accueillir?**

« **Moi, quand je serai grand**, je serai pompier! », s'exclament certains petits garçons. C'était le cas de Sam Thorpe, qui a aujourd'hui 16 ans. « J'ai toujours admiré les superhéros, et, pour moi, c'est le métier de pompier qui se rapproche le plus de leurs prouesses. » Le jeune homme est en voie de réaliser son rêve. En mai dernier, il terminait sa formation à l'académie des jeunes du Service de sécurité incendie de Vancouver. Sam, qui joue au soccer et s'entraîne pour gagner de la masse musculaire, espère entrer dans les rangs plus jeune que la plupart des pompiers : en moyenne, ils débutent à 28 ans, en raison des solides antécédents professionnels exigés.

Un métier pour les valeureux, mais aussi un métier payant. À Vancouver, les pompiers commencent à 72 000 \$, et certains finissent par toucher dans les six chiffres. Le travail ne manque pas. (Hélas, il y aura toujours des incendies.) Cela dit, Sam aura besoin d'un salaire confortable pour continuer d'habiter dans le East Village de Vancouver, qui s'embourgeoise à vue d'œil. Économe, l'adolescent met un cinquième de son salaire de côté. À l'école secondaire déjà, on s'inquiète : une unifamiliale coûte 1 M\$ au bas mot. « Tout est hors de prix. Des emplois qui permettraient de bien vivre ailleurs ne font pas le poids ici. »

Sérieux et mûr pour son âge, Sam représente bien la génération Z. Nés à partir de 1995, ces idéalistes espèrent améliorer le sort du monde, tout en assurant leur avenir financier. Ils ne se souviennent pas des attentats du 11 septembre 2001, mais la crise de 2008, qui a durement éprouvé leurs parents, reste gravée dans leur mémoire. Première génération à grandir avec Internet, branchés et connectés, ils évoluent avec aisance dans l'univers des technologies.

Les Z font irruption sur le marché du travail. Les doyens de la cohorte, début vingtaine, fraîchement émoulus du collège ou de l'université, ont hâte d'intégrer la population active. Alors qu'on jugeait certains Y paresseux, présomptueux, irrespectueux envers leurs aînés, cette nouvelle génération se montre ambitieuse, diligente, fidèle au poste. Voilà qui aurait de quoi réjouir les patrons baby-boomers, non? Tout n'est pas si simple. Les Z entendent travailler, épargner et se fixer, dans un monde où la précarité règne. Au revoir, sécurité d'emploi et salariat? Les jeunes s'en remettent à l'économie de la pîge. Ils enchaînent contrats et petits boulots. Pourtant, ils préféreraient travailler en entreprise, y prendre du galon, et y profiter d'avantages sociaux.

Aux employeurs de comprendre ce qui intéresse, passionné ou rebute la génération Z. Peut-être constateront-ils qu'on ne peut plaire aux Z sans contrarier les X et les Y. Que d'inconnues dans l'équation! Sans parler des baby-boomers encore en poste. Mais, faute d'adapter leur mode de recrutement, de formation et de fidélisation, les entreprises risquent de se priver des qualités des Z : ardeur au travail, engagement et, surtout, maîtrise innée des technologies, comme l'intelligence artificielle

et la chaîne de blocs, fondements de l'avenir de l'entreprise. Qu'importe, les Z n'ont pas froid aux yeux. Si les grands employeurs restent sourds à leurs demandes, ils n'hésiteront pas à se lancer à leur compte.

**Environ le quart des Canadiens** appartient à la génération Z : ils sont quelque 8,4 millions. Si l'on considère 1995 comme la ligne de démarcation entre les Z et les Y, on est moins sûr de la frontière où s'arrête la génération Z. Le futurologue et démographe australien Mark McCrindle, entre autres, qualifie les jeunes nés après 2010 de génération « alpha ». Un terme qui commence à faire son chemin dans les réflexions des experts.

C'est la cohorte Z qui présente la plus large diversité culturelle au Canada. Au recensement de 2016, 27,5 % des Z affirmaient appartenir à une minorité visible, contre 21 % des citoyens nés avant eux. Selon Hubert Denis, chercheur à la Division de la démographie de Statistique Canada, cette proportion augmentera, du fait de l'immigration.

Sans égard à l'origine ethnique, les Z possèdent à fond une *lingua franca* : la technologie. « Plus branchés que les générations précédentes, ils ont bien vite eu un écran devant les yeux », observe Michael Haan, sociologue à l'Université Western et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en migration et relations ethniques. Connectés, réseautés, communicants, les Z sont pratiquement toujours en ligne. Instagram, Snapchat et YouTube n'ont aucun secret pour eux.

On connaît l'obsession des Z pour la technologie, mais au-delà de ce trait, qu'est-ce qui caractérise cette génération montante? Richard Worzel, un futurologue de Toronto, balaye du revers de la main les clichés comme « Tous les Y sont paresseux ». Il préfère postuler que chaque génération adopte des valeurs uniques, une culture à rebrousse-poil,

opposée à celle de ses aînés. « On le sait, rares sont les ados dociles, qui emboîtent le pas à leurs parents. » Au credo des Y (« Tout le monde a voix au chapitre ») a succédé celui des Z (« Je veux me démarquer »).

Les auteurs d'une étude du Center for Generational Kinetics d'Austin, au Texas, *The State of GEN Z 2017*, se sont penchés sur les motivations de ces foncours. Après avoir interviewé environ 1 000 jeunes Y et autant de Z, ils ont constaté que les Z étaient, proportionnellement, aussi présents sur le marché du travail que leurs aînés, qui avaient dix ans de plus. Ainsi, 77 % des Z (les 14 à 21 ans) travaillaient soit à temps partiel soit à la pîge, ou, chez les adolescents, touchaient de l'argent de poche en échange de certaines tâches. Fait étonnant, 12 % épargnaient déjà en vue de la retraite. « Voilà qui est de bon augure pour l'autonomie future des Z et leur apport à long terme à l'économie », de conclure les auteurs.

Les Z sont prêts à travailler de longues heures, convaincus qu'un tel effort s'impose. Selon un rapport de Robert Half,

## 12 % des Z mettent déjà de l'argent de côté pour leur retraite.

cabinet-conseil en ressources humaines, 77 % d'entre eux croient qu'ils devront se donner plus de mal que leurs prédécesseurs pour grimper les échelons. Peut-être faut-il leur donner raison. Depuis la crise de 2008, les embûches se multiplient, davantage semble-t-il que pour leurs aînés. « Leurs parents, qui ne sont pas des baby-boomers, ne leur léguent pas un patrimoine considérable », précise M. Haan.

L'état se resserre-t-il? L'insuffisance des revenus et la hausse inexorable du coût du logement, loin de ne toucher que les Z, affectent tous les jeunes, affirme Paul Kershaw, professeur à l'Université de la Colombie-Britannique et fondateur de Generation Squeeze, un OSBL de défense des droits des jeunes. Il faut épargner plus longtemps pour accéder à la propriété, et encore davantage pour rembourser un prêt hypothécaire. Écrasés par des loyers exorbitants, les jeunes dans la vingtaine et la trentaine peinent à épargner. « L'ardeur au travail donne moins de résultats aujourd'hui qu'à l'époque où leurs parents et grands-parents entraient dans la vie active. »

Comme d'autres avant eux, les Z lorgnent un emploi rémunérateur. Une étude du service de placement Randstad signale que 45 % des Z et des Y (sondés ensemble) aspirent à travailler dans les technologies. Évidemment. Suivent l'enseignement, le droit, la fonction publique et la santé, ce que confirment d'autres enquêtes. Par ailleurs, d'après un rapport de la RBC, les six branches qui domineront d'ici 2024 relèvent des domaines techniques et scientifiques avec, au premier rang, la conception de systèmes informatiques.

Si les Z songent à devenir professeur, avocat, médecin ou entrepreneur milliardaire, le dernier recensement révèle toutefois un recul de l'emploi à temps plein. En 2015, 56 % des hommes et 44 % des femmes de 25 à 54 ans travaillaient à temps plein à l'année, contre, respectivement, 63 % et 46 % dix ans plus tôt. Il s'agit des taux les plus faibles enregistrés depuis que Statistique Canada recueille ces données (1980). C'est notamment le contre-coup de la crise financière, de l'automatisation accrue et de l'essor du travail autonome. À preuve, WeWork, le géant mondial qui loue des bureaux à des indépendants, compte plus de 350 établissements. L'an dernier, l'entreprise pesait quelque 20 G\$ US. Les emplois traditionnels avec avantages sociaux et régime de retraite continuent de se raréfier, malgré les aspirations de la main-d'œuvre, observe le futurologue Richard Worzel. « L'économie de la pigne, elle, se porte à merveille. »

Ce n'est pas que la génération Z soit rigide. Loin de là. Quand les auteurs de l'étude *The State of GEN Z 2017* ont demandé aux jeunes ce qu'ils recherchaient avant tout, on leur a

répondu « un milieu convivial » et « un horaire variable ». Un autre constat ressort de l'enquête *Make Way for Gen Z*, qu'a réalisée l'International Federation of Accountants auprès de quelque 3 400 jeunes des pays du G20. Une majorité écrasante d'entre eux (89 % pour tous, 93 % pour les Canadiens) jugeaient « important » ou « très important » de bénéficier d'un parcours de carrière stable. Suivait de près l'accès au salariat et aux avantages sociaux. (Près de neuf sondés sur dix estimaient qu'une carrière en comptabilité répondrait à ces attentes.)

Les Z en sont convaincus, la vie leur sourira. Rémunération rondelette, poste permanent, tâches valorisantes, ils auront tout cela. Et on les laissera travailler au café du coin, ordinateur portable en mains, quand ils se lasseront d'être au bureau. Après tout, ils sont optimistes, voire utopistes. En réalité, rares sont les emplois idéaux, surtout en début de parcours. Les avocats vous le diront : pour passer de stagiaire en droit à associé, il faut travailler d'arrache-pied. Sans compter qu'il y a beaucoup d'appelés et peu d'élus.



En haut : Sam Thorpe, 16 ans, travaille dur à devenir pompier à Vancouver.  
En bas : Hannah Alper, 15 ans, rêve de faire carrière à CNN.

**Toute jeune, Hannah Alper** aspire à exercer des fonctions qui lui apporteront davantage qu'une rémunération confortable. À 15 ans, l'adolescente torontoise intègre déjà à son cheminement professionnel une dose de militantisme. Conférencière et motivatrice, elle a participé maintes fois à l'événement We Day, et son premier ouvrage, *Momentum: Small Acts, Big Change*, un recueil d'entrevues avec des personnalités remarquables, a paru l'an dernier.

La technologie est profondément ancrée dans sa vie. La petite Hannah n'avait pas 9 ans lorsqu'elle a lancé un blogue sur la protection de l'environnement et les droits des animaux. Elle tournait déjà des vidéos à l'époque, et s'exprimait volontiers sur les médias sociaux. « J'ai ouvert des comptes Instagram et Twitter à 13 ans. Ma génération a grandi en ligne. J'y suis comme un poisson dans l'eau. »

Pourtant, tout comme d'autres Z, même une personne aussi connue que Hannah

Alper rêve encore d'une carrière à la chaîne CNN. Malgré ses premiers succès, elle garde le sens des réalités. « J'aimerais me lancer à mon compte, mais je crois que ce serait difficile. Et puis, j'admire CNN. Pourquoi partir de zéro quand il existe déjà un grand diffuseur où je pourrais trouver ma place? »

Environ quatre Z sur cinq souhaiteraient travailler pour une grande ou moyenne entreprise, selon le rapport de Robert Half. L'an dernier, une géante de l'informatique embauchait Amalia Jimenez, conseillère en développement organisationnel de Toronto, chargée de rehausser l'efficacité aux ressources humaines, pour mieux attirer et fidéliser la génération

montante. Mme Jimenez l'a constaté, ce que les jeunes préfèrent, c'est qu'on leur confie des dossiers motivants, et qu'on leur mette le pied à l'étrier, pour occuper différents postes. Ils désirent monter en grade et s'attendent à voir leurs hauts faits soulignés par des éloges. Mme Jimenez cite un rapport de Deloitte, publié en 2016, qui recommande de laisser les jeunes apporter leur pierre à l'édifice. On y donnait l'exemple d'une participation à un marathon de programmation ou à un programme de travail en collaboration. Il est aussi souhaitable d'offrir à ces jeunes talents de l'avancement en début de carrière, pour les initier aux responsabilités de direction. Et on les jumellera avec des accompagnateurs et des mentors, plutôt qu'avec des supérieurs, histoire de favoriser leur épanouissement. « Dans le modèle traditionnel, on repère les leaders au moyen d'une grille de compétences, puis on attend qu'ils soient mûrs, mais c'est trop lent », soulignent les auteurs du rapport. Hannah Alper abonde dans le même sens : « On dit que nous sommes les leaders de demain, mais voyez les étudiants de Parkland, en Floride, mobilisés en faveur du contrôle des armes à feu après la fusillade. Nous sommes les leaders d'aujourd'hui. »

Ce sont les entreprises en démarrage, dont les fondateurs et les jeunes effectifs appartiennent à la génération Y, qui réussissent le mieux à courtiser les Z. Pourtant, même des acteurs d'envergure comme KPMG comprennent que le recrutement des jeunes sera essentiel pour évoluer avec aisance dans le contexte du futur. Et Dell de renchérir : la direction y estime que 85 % des emplois qui existeront en 2030 n'ont pas encore été créés. « Il faut ouvrir les yeux et agir », affirme Soula Courlas, leader nationale, Ressources humaines et changement organisationnel, KPMG au Canada. Ce principe émane du sommet. En 2017, le chef de la direction, Elio Luongo, a communiqué avec tous les employés pour leur proposer de présenter, par vidéo ou par écrit, une demande d'adhésion à son cercle des leaders de demain. Il a ensuite invité les auteurs des 31 meilleures idées à se joindre au cercle. M. Luongo en rencontre les membres chaque trimestre, afin d'échanger des points de vue et de façonner les stratégies du cabinet.

La génération Z s'attend aussi à bénéficier d'une démarche d'accueil et d'intégration plus exhaustive, observe Mme Jimenez. « On ne se contentera plus de donner au nouveau une liste de numéros de téléphone essentiels, de lui affecter un quidam choisi au hasard pour l'aider à s'y retrouver, et de le laisser se débrouiller. » Les entreprises qui se démarquent insistent sur un accompagnement complet, dès l'arrivée des jeunes recrues,

et interviennent en amont. À Mississauga, la succursale d'Axis Communications, fournisseur suédois de systèmes de sécurité, envoie aux recrues, avant leur première journée, un sac à dos où elles trouvent divers articles et ressources. Un cadeau de bienvenue, en somme. À leur arrivée, les nouveaux sont accueillis par un petit-déjeuner en équipe; des rencontres sont prévues avec les équipes des divers services. Dès la première année, ils assistent aussi, à Boston et en Suède, à des séances d'orientation pour parfaire leur intégration.

Une fois en selle, les Z préfèrent bénéficier d'une rétroaction suivie, qui remplacera l'évaluation annuelle unique. Ils veulent savoir si leurs efforts sont appréciés et comprendre comment s'améliorer. Les ayant entendus, Isaac Operations, une entreprise torontoise d'optimisation de la production, effectue des mini-évaluations toutes les deux semaines.

Une autre entreprise torontoise, l'agence de communications Eighty-Eight, a su répondre aux exigences des Z et des Y, en majorité dans ses effectifs. La direction leur laisse la bride sur le cou. Ils travaillent régulièrement à domicile et, en été, peuvent passer une semaine à la campagne, en télétravail. L'entreprise a aussi adapté sa formule d'avantages sociaux. L'employé a droit à un budget d'études de 500 \$ et à un fonds de vacances, dans lequel l'entreprise double ses cotisations.

Les employeurs le reconnaissent aujourd'hui : bien des jeunes caressent le rêve de changer le monde. Salesforce, par exemple, offre à ses employés sept jours rémunérés par année pour apporter une contribution bénévole à la cause de leur choix. Erin Bury a 33 ans. Directrice générale d'Eighty-Eight, elle invite ses salariés à s'adonner à leurs passions, au-delà des confins du bureau, contrairement aux grandes entreprises, qui interdisent le cumul de postes. « La plupart ont un à-côté, qu'il s'agisse de pige en design, en photographie ou dans une boutique en ligne Shopify, précise-t-elle. Avec notre bénédiction. »

Dans le milieu de travail idéal des Z, la technologie domine. Ils s'attendent

non seulement à disposer des gadgets de toute entreprise en démarrage qui se respecte (un haut-parleur Amazon Echo assorti d'un casque de réalité virtuelle?), mais aussi à évoluer dans une organisation résolument numérique. À l'affût des applications en tout genre (planification des projets, échanges avec les clients, avantages sociaux), les Z les exigent. Ils n'ont guère de patience, et craignent d'être ensevelis sous les courriels et la paperasse de naguère. « Les jeunes sont vite contrariés quand les intervenants et les méthodes ne suivent pas le rythme », observe Mme Bury.

## Les employeurs ont 4 générations d'employés à gérer. Comment satisfaire les attentes de chacune?



**Or, à l'heure actuelle,** de nombreux milieux de travail accusent du retard. Selon une enquête menée auprès d'environ 1 000 cadres par le concepteur d'applications APPrise Mobile, de New York, seulement un employeur sur cinq s'adapte aux attentes des Z. L'étude met aussi en lumière les appréhensions des générations mûres : 36 % des répondants trouveraient plus difficile de diriger les Z que les cohortes antérieures, et près de 25 % craignent d'avoir du mal à les former et à communiquer avec eux.

On imagine aisément pourquoi. Aux yeux de quelques désabusés, qui se rangent parmi les baby-boomers et les représentants de la génération X, il y a des Z qui prennent figure de zombies déconcentrés, obsédés par leur téléphone intelligent. Les membres de ces générations précédentes ont gravi les échelons et exercé leurs fonctions pendant des décennies sans applications dernier cri ni assistants numériques. Pourquoi les professionnels en auraient-ils dorénavant absolument besoin? Quelques technologies d'optimisation du travail, loin de simplifier la tâche des employés chevronnés, l'alourdissent. Et certains travailleurs perdent du temps à s'initier aux nouvelles plateformes, sans guère y gagner au change.

Dans un avenir proche, la population active sera entièrement composée de natifs du numérique. Il reste qu'aujourd'hui, pris entre l'arbre et l'écorce, certains employeurs se heurtent à un dilemme générationnel. Ils abritent sous le même toit quatre groupes de travailleurs différents, aux mentalités et aux compétences divergentes. Comment répondre aux attentes de l'un sans déplaire à l'autre? Si l'organisation

se transforme de fond en comble et adopte des technologies innovantes, elle risque de bousculer les troupes aguerries. Mais si elle néglige d'actualiser les méthodes, la relève pourrait fuir à toutes jambes.

Au-delà du salariat, bien des Z envisagent de voler de leurs propres ailes. D'après l'étude de Randstad, 37 % d'entre eux entendent diriger un jour leur entreprise. Pour Mme Bury, cette cohorte est mieux outillée que la génération Y. Motivés, les Z possèdent le savoir-faire technique nécessaire. Ils savent tirer parti de plateformes de commerce électronique comme Shopify, ce qui aplanit certains obstacles à la création d'entreprise. En outre, ils ont grandi en admirant l'élite de la Silicon Valley. Quand les Y fréquentaient l'école secondaire, l'entrepreneuriat n'était pas encore considéré comme le choix des branchés, se rappelle Mme Bury : « Nous n'avions ni Mark Zuckerberg, ni Twitter, ni Snapchat, les entreprises hyperconnectées qui marqueront notre époque. »

Revenons à Sam Thorpe, l'aspirant sapeur-pompier de Vancouver. Compte-t-il lancer sa propre entreprise? Non. Pendant sa dernière année de secondaire, il siégera au conseil étudiant et participera à la préparation de l'album des finissants. Il continuera aussi à tâter de l'économie de la pige : il travaille comme technicien de scène dans des arénas et joue du piano dans un restaurant. Sa véritable aspiration, c'est bel et bien une carrière de pompier à temps plein. Une vocation et non un emploi. « Je le ferais quasiment pour rien. Non, je plaisante! », ajoute Sam avec un sourire. « Il faut bien gagner sa vie. » ♦

## DES EXIGENCES TRÈS COMPLEXES EN MATIÈRE DE PAIE?

LA SOLUTION POUR LA  
GRANDE ENTREPRISE!

# VIP

## SYSTÈME INTÉGRÉ

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



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

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

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

CANADA  
LES SOCIÉTÉS  
LES MIEUX  
GÉRÉES

Membre platine

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

**DLGL**



# UN ÉBLOUISSEMENT PERMANENT

Mettre nos sens en émoi  
dans des expériences immersives.  
Voilà le pari relevé  
avec brio par d'anciens  
*ravers* montréalais.

PAR MARTIN PATRIQUIN



Island Lumina, Japon

**L**e pavillon Président-Kennedy de l'Université du Québec à Montréal est un immeuble marron fort banal du centre-ville. Même s'il équivaut à un pâté de maisons, il n'a rien d'imposant ni de remarquable, à la différence de l'église anglicane située à l'est, de style néo-gothique.

Pourtant, à l'automne de 2013, il était difficile de détourner les yeux de la façade de l'immeuble. La nuit tombée, des séquences dynamiques de mots sur bandes noires, blanches ou rouges illuminaient les neuf étages. Des séquences comme « SANG DÉMOCRATIE PUNK SHAKESPEARE VIËTNAM ».

Aléatoires en apparence, ces mots étaient le fait de Moment Factory, studio montréalais de création de contenus multimédias. Ils émanaient de la voix des passants, captée par un microphone installé de l'autre côté de la rue et traitée par un logiciel de reconnaissance vocale. Pendant deux mois, chaque soir, la foule se rassemblait pour voir l'installation, intitulée *Projet Mégaphone*. Des étudiants éméchés prenaient le micro... Des rappeurs, poètes et humoristes déclamaient leurs nouveaux textes... Un manifestant contre la brutalité policière a lu le nom d'hommes tués par les forces de l'ordre depuis 1987.

La renommée de Moment Factory repose précisément sur ce genre de théâtre visuel, qui en a fait un innovateur sollicité par les grands de ce monde (Madonna et Arcade Fire, le Super Bowl et la U Arena de Paris, Los Angeles et la ville chinoise de Hangzhou, et bien d'autres). Moment Factory parvient à rendre des spectacles qui sont captivants en soi – comme celui des Red Hot Chili Peppers – encore plus envoûtants grâce à un savant mélange d'éclairages, d'effets spéciaux et d'interactivité. Elle compte maintenant plus de 350 employés dans ses bureaux de New York, de Los Angeles, de Londres, de Paris et, depuis peu, de Tokyo, première halte sur le marché asiatique. Aujourd'hui, plus de 90 % des productions se déroulent à l'étranger.

Moment Factory est le leader mondial du « divertissement expérientiel », dans lequel les spectateurs prennent part à l'action. Ses créations immersives, à couper le souffle, sont conçues pour être vécues sur place, et elles suscitent des éloges dithyrambiques. Le génie de Moment Factory, et la clé de son avenir, consiste à offrir un divertissement non seulement lorsqu'il est attendu (comme dans les concerts et les festivals), mais aussi là où il surprend. L'entreprise parvient ainsi à transformer des situations qui pourraient sembler ordinaires – promenade nocturne en forêt, queue à l'aéroport – en des expériences captivantes.

Cet essor du divertissement expérientiel au moment où la génération Y atteint l'âge adulte n'est pas une coïncidence. Selon le cabinet d'études de marché Harris, 78 % des milléniaux, qui sont maintenant dans la période la mieux rémunérée de leur vie, préfèrent les expériences aux biens. Autrement dit, ils seraient plus enclins à acheter un billet de spectacle qu'un T-shirt à l'effigie de la vedette. Les agences de marketing sont aux aguets. La multinationale Freeman a publié en 2017 un rapport révélant qu'un chef du marketing sur trois comptait consacrer de 21 à 50 % de son budget au marketing expérientiel dans les trois à

cinq prochaines années. Les marques espèrent ainsi que les expériences, comme celles créées par Moment Factory, laisseront une empreinte bien plus forte sur les clients potentiels qu'une annonce sur un babillard, et que leurs produits se vendront mieux.

**Moment Factory est présent** aux quatre coins du monde, mais son ADN (tout comme son siège social) demeure à Montréal pour une raison toute simple : le studio doit son existence et sa réussite à la ville chaotique, parfois exaspérante, où il a vu le jour.

L'esthétique de l'entreprise puise dans les fêtes techno, ou *raves*, montréalaises de la fin des années 1990. La métropole subissait alors les contrecoups économiques du référendum, mais l'air du temps était favorable aux artistes. Les loyers bas et la conviction de n'avoir rien à perdre, omniprésente, stimulaient l'imagination.

Deux amis amateurs de ces fêtes, Dominic Audet et Sakchin Bessette, ont voulu rehausser l'expérience – déjà assez intense! – au moyen d'images reproduites par un projecteur de diapositives. La « musique pour les yeux » était née, tout comme Moment Factory. Le premier collaborateur de l'entreprise? Un compagnon de la scène montréalaise favorable aux artistes fauchés mais géniaux de l'époque : le Cirque du Soleil.

C'est après avoir travaillé pour le groupe de rock industriel Nine Inch Nails pour sa tournée *Lights in the Sky*, en 2008, que Moment Factory a vraiment percé. On était loin du concert de rock typique, sous le signe d'images choisies d'avance et d'effets spéciaux chorégraphiés : près de la moitié des effets visuels étaient générés par le « cerveau » conçu sur mesure par Moment Factory. Celui-ci suivait la position et les mouvements des membres du groupe et projetait ces données sur des écrans DEL transparents. Le public a notamment vu Trent Reznor, le chanteur, émerger d'un mur de bruits parasites.

Le studio a par la suite animé les spectacles d'autres sommités. Coproductrice du concert d'Arcade Fire à Coachella en 2011, la boîte montréalaise a gravé dans la mémoire du public la pluie de ballons de plage illuminés qui a déferlé sur lui. Et à la mi-temps du Super Bowl de 2012, 32 projecteurs HD ont ajouté une nouvelle dimension à la prestation de Madonna. Moment Factory a aussi transformé l'aéroport international de Los Angeles et l'aéroport Changi de Singapour en y installant des éclairages interactifs et des vitrines en trompe-l'œil faites de DEL.

Mais l'un des exploits les plus surprenants de l'entreprise nous plonge au cœur de la forêt. En 2014, Gabriel Pontbriand, un des directeurs de création, a eu l'idée de conjuguer lumières, sons et effets spéciaux dans un recoin des 761 000 km<sup>2</sup> de forêt québécoise. Au Parc de la Gorge de Coaticook, *Foresta Lumina* donne vie à toute une série de personnages interactifs : des loups en hologramme bondissent du ciel, des arbres semblent jaillir des rochers, et le sol de la forêt s'illumine sous les pas des visiteurs.

Moment Factory propose maintenant six parcours *Lumina*. Le dernier-né, à Nagasaki, a été inauguré au printemps dernier, quelques semaines après que le concept eut remporté




Dans les coulisses du studio de Montréal



**MOMENT NE POUVAIT  
NAÎTRE QUE DANS  
LE MONTRÉAL CHAOTIQUE  
POSTRÉFÉRENDAIRE.  
« ÊTRE ARTISTE ICI, C'EST  
FACILE », RECONNAÎT UN  
DE SES CRÉATIFS.**

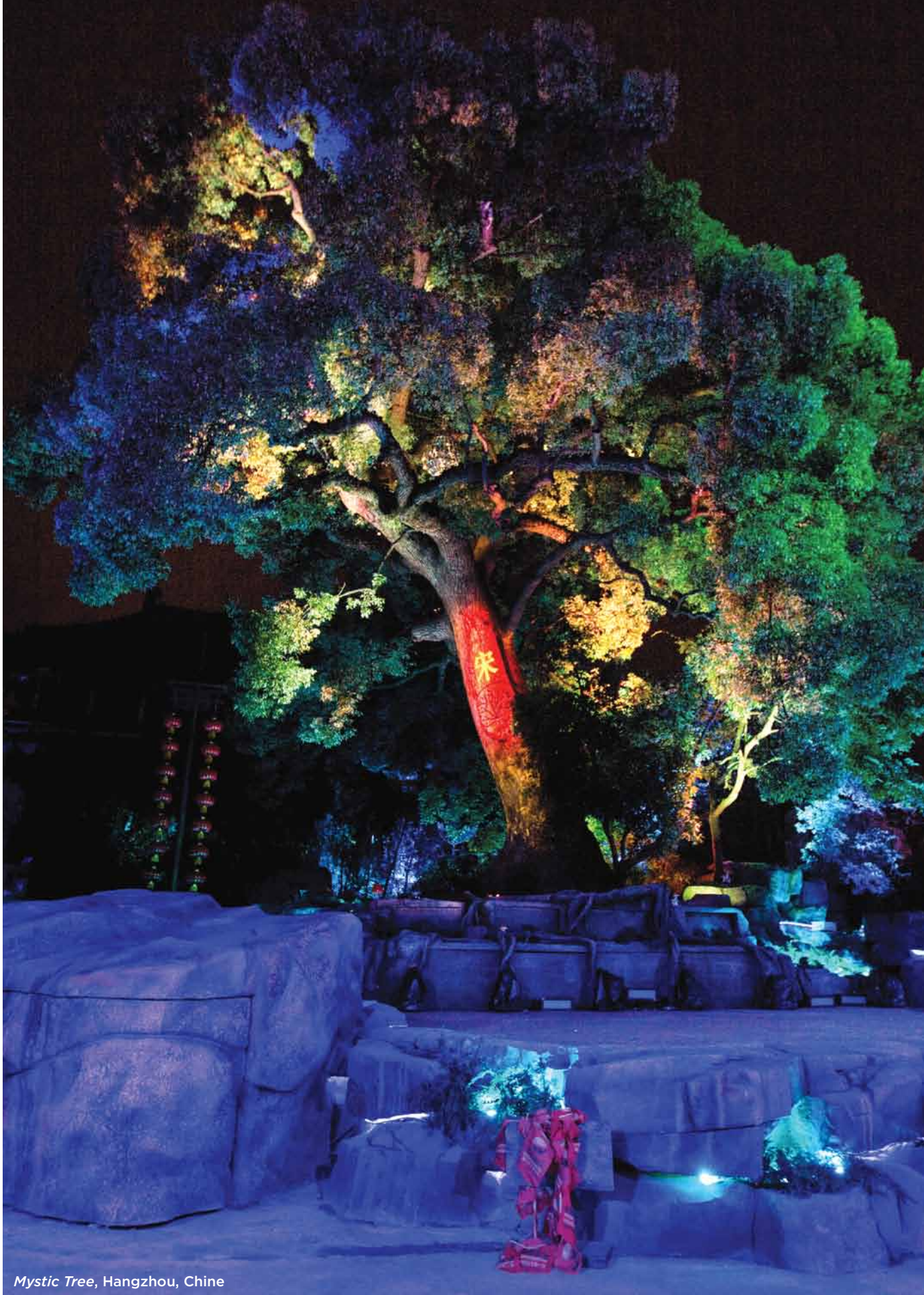


Magasin Shinsegae,  
Daegu, Corée du Sud



**« NOTRE MISSION, C'EST  
DE RASSEMBLER DES GENS  
POUR QU'ILS SOIENT EN  
COMMUNION. ET SI NOUS  
POUVONS RÉPANDRE LA MAGIE  
AILLEURS, TANT MIEUX! »**

*Ode à la vie, Sagrada  
Família, Barcelone*



*Mystic Tree, Hangzhou, China*



un prix prestigieux au Japan Media Arts Festival. Et le bureau de Tokyo, ouvert en 2017, servira de tremplin pour les projets en Asie, de plus en plus nombreux. « Nous avons établi notre premier bureau au Japon pour nous rapprocher des pionniers de l'art numérique, à l'avant-garde de la créativité et de l'innovation technologique, explique M. Pontbriand. Grâce à notre présence au Japon, nous pourrions forger des partenariats qui nous permettraient de demeurer à la pointe du progrès. »

En Chine, Moment Factory a planté une forêt autour d'un arbre millénaire à Hangzhou pour *Mystic Tree*. Ces arbres ont servi de toile de fond à l'histoire de la dynastie Song, présentée en son et en lumière. L'entreprise a aussi transformé un casino aux Pays-Bas et élaboré une projection multimédia nocturne sur la façade de la basilique Sagrada Família, à Barcelone. Elle a conçu une installation permanente au magasin phare de Microsoft à New York et le spectacle de cabaret donné régulièrement sur un des plus grands navires de croisière de la planète. Comme le Cirque du Soleil, Moment Factory a puisé dans l'esprit libre penseur de sa ville natale. De plus, comme son art ne comporte aucune dimension linguistique, il peut être admiré partout. « Notre mission, c'est de rassembler les gens pour qu'ils soient, l'espace d'un instant, en communion, explique M. Pontbriand. Et si nous pouvons répandre la magie ailleurs, tant mieux! »

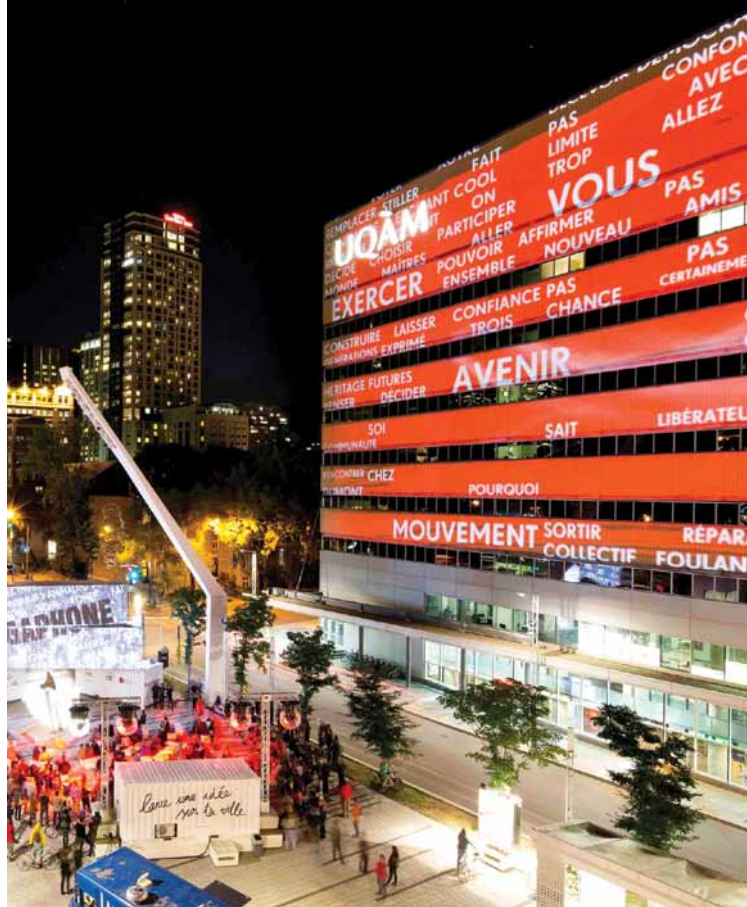
D'autres s'appliquent aussi à répandre la magie. Au printemps dernier, le Musée des beaux-arts de l'Ontario accueillait une œuvre populaire de divertissement expérimental de Yayoi Kusama intitulée *Infinity Mirrors*. Aucun égoportrait ne saurait rendre justice à ces pièces transformées en kaléidoscopes éblouissants. Et à quelques kilomètres de là, sur le site historique de Fort York, une entreprise de réalité augmentée, Awe, invite les visiteurs à enfile un casque pour assister au combat de soldats britanniques et américains pendant la guerre de 1812.

À Vancouver, des milliers de personnes ont assisté à l'été de 2017 à un spectacle saisissant dans la baie de False Creek. Sous le tablier du pont Cambie, la réalisatrice Nettie Wild projetait *Uninterrupted*, un superbe récit audiovisuel sur la migration du saumon du Pacifique. Et tout près, une autre œuvre d'art public, *OH!*, permettait aux participants de régler les lumières du dôme géodésique de Science World grâce à des capteurs placés sur un modèle réduit posé de l'autre côté de la baie.

**Moment Factory conçoit** et réalise la majorité de ses projets à Montréal, dans ses locaux de 3 715 m<sup>2</sup> situés dans le Mile End. Tous les éléments du concept de l'aire ouverte s'y trouvent réunis : hauts plafonds, écrans d'ordinateur... et jeans très moulants. À la cafétéria, le menu comprend des salades et de la bière pression. Et le quart des employés semble avoir adopté la planche à roulettes comme moyen de locomotion dans le studio.

« Être artiste ici, c'est facile », explique Gabriel Pontbriand, éclairagiste de métier, en parlant de Montréal. Effectivement, Québec investit beaucoup dans la culture. Rien qu'en 2018-2019, il y consacrera près de 800 M\$, notamment

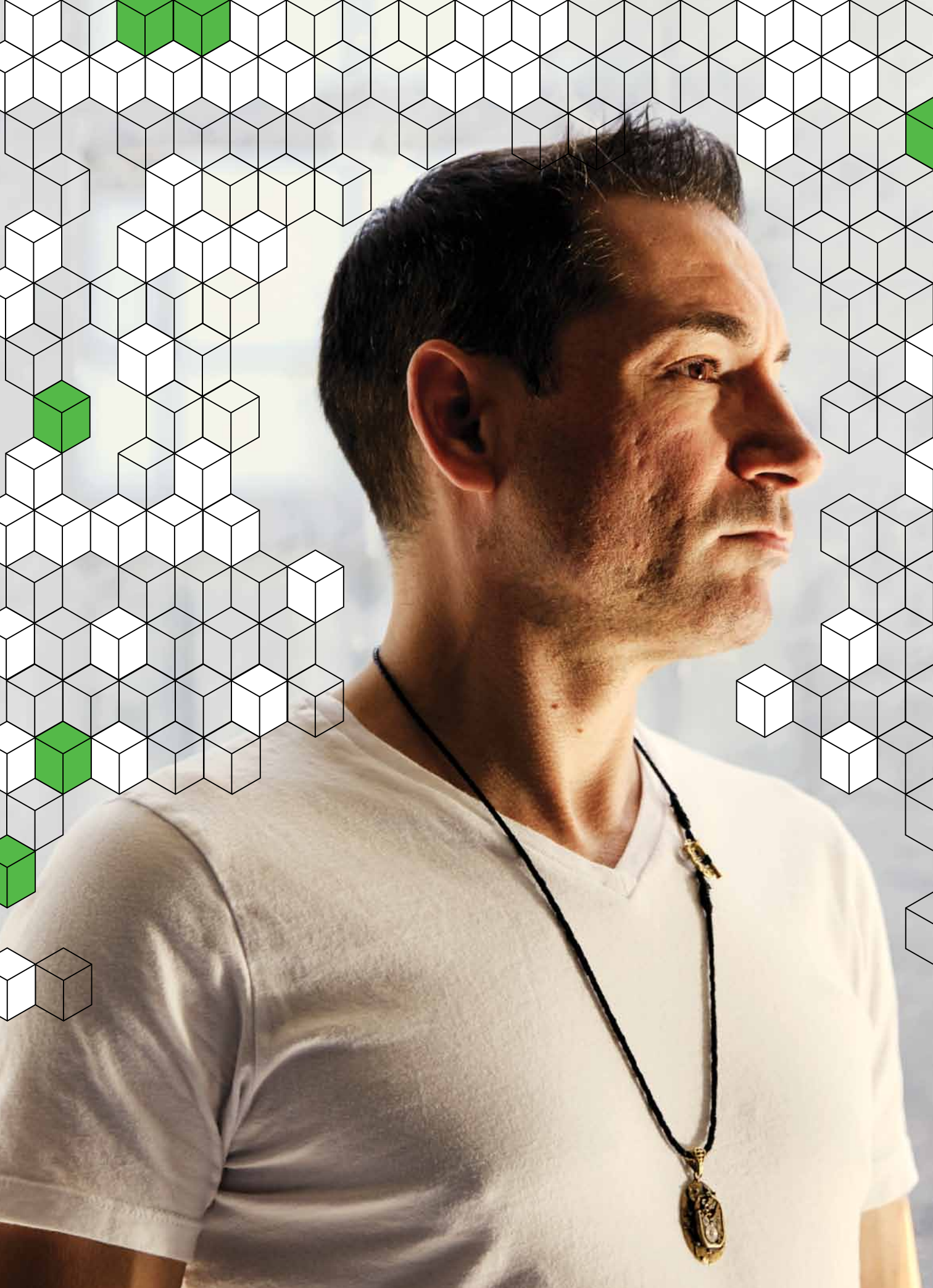
Mégaphone, Montréal




en subventions et crédits d'impôt de toutes sortes. « À mes débuts, même si j'étais un parfait inconnu dans le milieu du spectacle, j'avais accès aux grandes scènes dotées de tout le matériel et de toutes les technologies de pointe. »

Une certaine camaraderie règne même entre concurrents. Ainsi, en 2013, Montréal a proposé à Moment Factory une idée originale : rendre le pont Jacques-Cartier remarquable pour le 375<sup>e</sup> anniversaire de la ville. Car ce pont qui relie Montréal à la Rive-Sud est plutôt... ordinaire. Utilitaire, quelconque, de la couleur des salles d'hôpital et des cellules de prison. Pour le transformer la nuit en un joyau éblouissant, Moment Factory a fait appel à six de ses concurrents montréalais. Et depuis, grâce au projet de 40 M\$, le pont change de couleur chaque soir, se déclinant en vert et en bleu sous l'effet de 2 800 luminaires DEL fixés à la charpente. Il rayonnera ainsi pendant 10 ans.

Si Moment Factory était le plus connu des sept studios qui ont mis la main à la pâte, *Connexions vivantes* est l'œuvre collective de 250 personnes. D'ailleurs, Gabriel Pontbriand ne voit pas vraiment ses partenaires comme des rivaux, mais comme des « Moment Factories » en puissance. « Il y a une véritable expertise à Montréal, et les artistes visuels n'y manquent pas de travail. Les petits "Moment Factories" foisonnent. » ♦





# LE ROI DES CRYPTOS

**Anthony Diorio est passé de fabricant de portes-fenêtres à magnat des cryptomonnaies en 15 ans. Son mantra : une nouvelle révolution numérique est en marche. Que sait-il que nous ignorons?**

PAR NICHOLAS KÖHLER  
PHOTOS DE NATHAN CYPREYS

**F**lanqué de son garde du corps, Anthony Diorio, personnage en vue dans l'univers des cryptomonnaies, s'arrête pour prendre la pose : et hop, un autre égoportrait avec un admirateur. Ils sont nombreux, ces jeunes hommes, celui-ci une casquette hip-hop sur la tête, celui-là, cheveux gominés, un foulard de soie au cou. Dans l'attroupement, on lui demande un boulot, on l'interroge sur les arcanes des cryptomonnaies, on tente de lui soutirer des conseils d'investissement. Notre homme, l'un des créateurs de l'ether, petit frère du bitcoin, reste coi. Ou presque. Et tous s'étirent le cou pour ne rater aucune bribe de ses propos.

Un cliché par-ci, un cliché par-là. « Séance de photos », chuchote le colosse à ses collègues de la sécurité.

Anthony Diorio se plaît dans ce bain de foule. Fringué plutôt cool, le type : jeans, baskets Common Projects (haut de gamme), t-shirt blanc et casquette de baseball bleue sans logo. Il montera bientôt sur scène pour évangéliser environ 8 500 curieux venus boire ses paroles. Nous sommes dans un centre des congrès à Toronto, où se

tient la Real Estate Wealth Expo, rendez-vous des partisans de l'enrichissement par l'immobilier, adeptes d'émissions comme *Propriétaire et prospère* et *Vendre ou rénover*. Sylvester Stallone parlera de stratégies-chocs, le rappeur Pitbull se déhanchera entouré de danseuses court vêtues, et Alex « A-Rod » Rodriguez conseillera d'embaucher des jeunes qui viennent de décrocher un doctorat (« fauchés, l'estomac creux, motivés »). On est loin de l'univers de M. Diorio, gourou des cryptomonnaies.

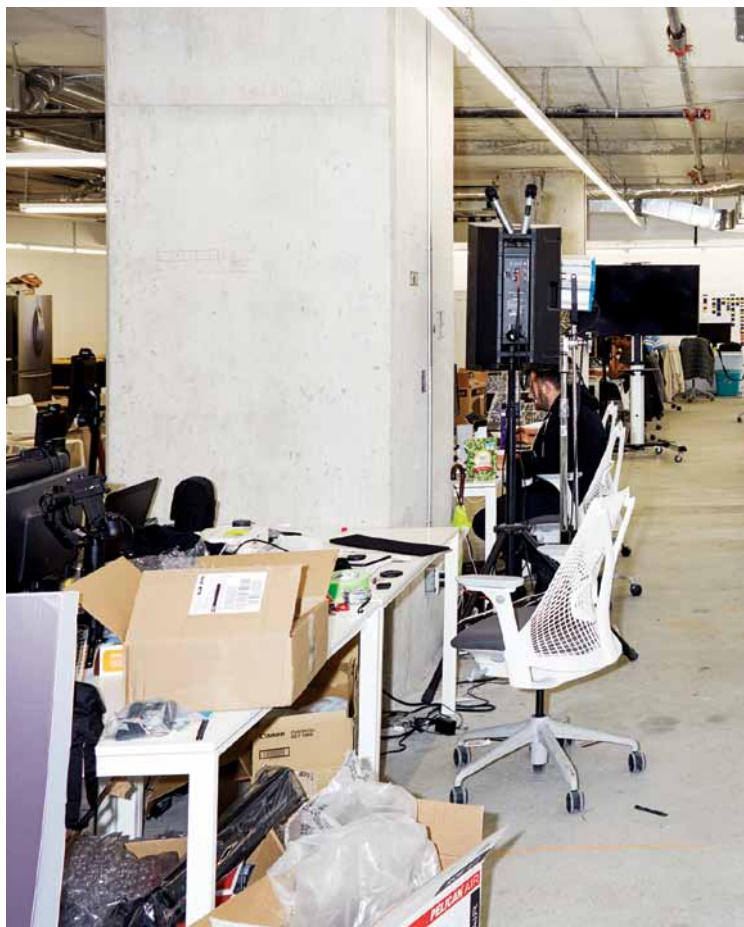
Vraiment?

Il en a fait, du chemin, ce fonceur, et vite. Il y a 15 ans, il travaillait pour l'entreprise familiale, un fabricant de portes coulissantes dans le nord de la Ville Reine. Aujourd'hui, jeune quarantaine, il est l'exemple type des nouvelles fortunes instantanées, devenu milliardaire grâce aux cryptomonnaies, en l'occurrence comme cofondateur d'Ethereum, créateur de l'ether, monnaie virtuelle qui talonne le bitcoin. Le total de son avoir aurait-il fléchi, depuis que les marchés de ces monnaies se sont calmés? Peut-être. Il reste l'une des rares figures montantes à s'être hissées à toute allure au palmarès des grandes fortunes du Canada; il s'est aussi retrouvé, en février, sur la liste des « Prophets of Boom » (les 19 acteurs influents des cryptomonnaies) du magazine *Forbes*. Cet exilé du marché immobilier, non conformiste, est un cas d'école. Quelqu'un qui sait aussi jouer de son sens inné de l'autopromotion.

Anthony Diorio ambitionne de démocratiser les cryptomonnaies. Sa société, Decentral, a mis au point Jaxx, une appli épurée, clé d'un univers passablement abstrait. On y gère un portefeuille de monnaies virtuelles : bitcoin, ether, iconomi, gnosis, et j'en passe.

M. Diorio considère les monnaies virtuelles comme l'assise d'une révolution qui balaiera tout sur son passage. Leur arrivée n'est pas sans rappeler les balbutiements d'Internet. Jaxx fait penser à la première génération de navigateurs (Netscape, vous vous souvenez?) qui a mené à la banalisation des activités en ligne. Pour ce pionnier et une légion de convaincus, l'avenir de la monnaie est dans la virtualité. Dans les transactions financières, contrats et achats de biens fonciers, on n'aura que faire des tierces parties et des autorités centrales (avocats, banques, gouvernements). Un jour, pour lire vos revues préférées, vous accéderez à des contenus tarifés en ligne, et une menue somme sera automatiquement prélevée sur votre téléphone. Aux yeux d'une tranche de la population, bien ancrée dans l'ordre des choses, un tel chamboulement est énigmatique, obscur. Pour M. Diorio, le virage est inévitable.

La vertu première des cryptos – c'est leur petit nom – réside sans doute dans leur capacité à préserver l'identité des utilisateurs. Nous approchons en effet d'une ère où les signatures cryptographiques rendront caducs mots de passe, coordonnées bancaires, NAS et autres identifiants du genre, difficiles à retenir. La cryptorévolution pourrait même ébranler les monolithes comme Facebook et Google, qui s'en mettent plein les poches en partageant à tout vent vos moindres secrets. Le portefeuille Jaxx, lui, ouvre accès aux cryptomonnaies sans faire entrer en scène qui que ce soit – ni banque ni PayPal. Qui êtes-vous? Jaxx l'ignore et ne veut pas le savoir. C'est sa particularité. « Je ne veux aucune info sur quiconque. Votre argent n'est pas sous ma garde. Sinon, ce serait un système centralisé, qui devrait être policé », explique M. Diorio.



Voilà une idée opaque, voire renversante, d'une complexité qui dépasse l'entendement. Revenons à Toronto, où M. Diorio entre enfin en scène, fin prêt à évoquer son sujet de prédilection, les cryptomonnaies, un phénomène en pleine effervescence. Le prince des cryptos porte des verres bleutés. Tout de suite, la question fuse : « Je n'y comprends rien, expliquez-moi le tout comme si j'avais 5 ans. »

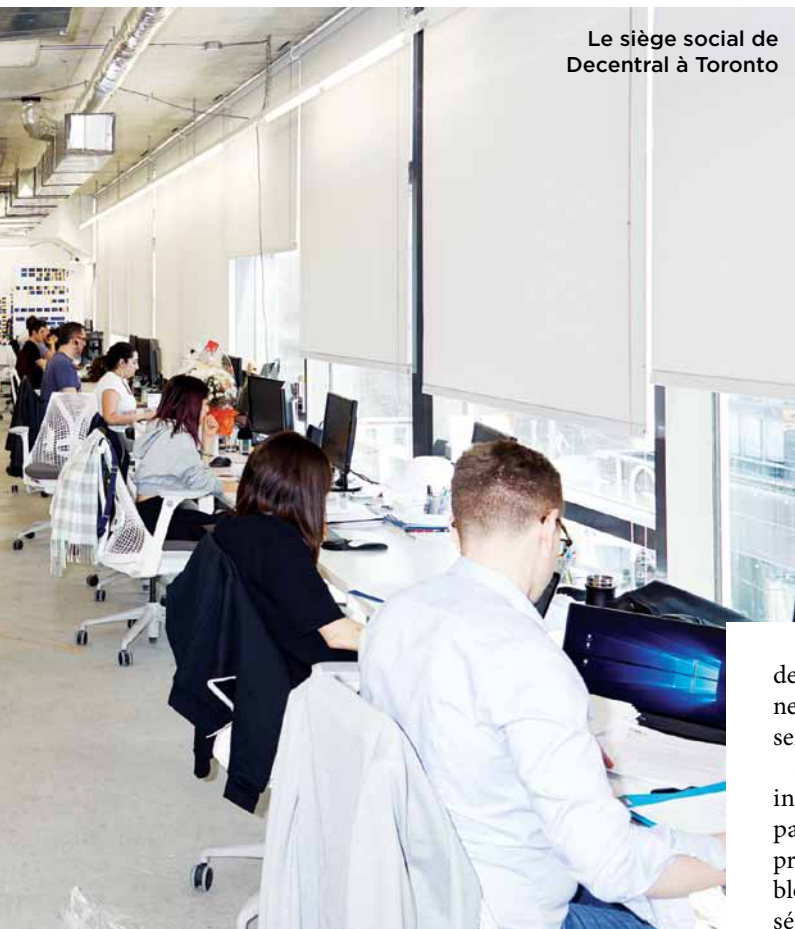
Il s'exécute. « Reculons d'un millénaire, à l'époque des cauris, ces coquillages qui servaient de monnaie d'échange... »

**Le bitcoin** a fait son apparition il y a une dizaine d'années, fruit d'une idée nouvelle : lancer un système de monnaie électronique de pair à pair, dans le sillage de la crise financière mondiale, entre autres.

Le bitcoin, qui n'existe qu'en ligne, ne relève d'aucune autorité centrale, telle que la Banque du Canada. Comme le système d'exploitation Linux, cette cybermonnaie n'appartient à personne. Aucune institution n'en assure la gestion, et on peut voir un projet collectif à code source ouvert. Les intervenants troquent librement des unités de valeur théorique, comme on échange des courriels.

Le bitcoin est la plus connue de quelque 1 600 devises virtuelles, qui reposent toutes sur une rigoureuse tenue des registres. Votre voisin a cinq bitcoins, vous en possédez sept, un point c'est tout. Les bases de données où toute cette information est stockée constituent la « chaîne de blocs ».

Toutes les 10 minutes environ, le système crée un nouveau bloc où figurent les transactions réalisées depuis la dernière création d'un bloc, et ajoute ce nouveau maillon à la fameuse chaîne. Reprenons notre exemple : votre voisin vous envoie deux



Le siège social de Decentral à Toronto



Des robots de téléprésence

**Diiorio voit les cryptomonnaies comme Internet à ses débuts : une nouvelle révolution numérique est en cours, et tout le monde doit pouvoir y participer.**



Diiorio (à gauche) avec un organisateur d'événements

de ses cinq bitcoins; vous en aviez sept, voilà que vous en détenez neuf et lui, trois. Ce mouvement de pièces d'argent virtuelles sera consigné dans le grand livre qu'est la chaîne de blocs.

Selon un principe qui rappelle un jeu de dominos, quoique infiniment plus complexe, chaque bloc de la chaîne est codé par données cryptées indissociablement liées avec le bloc précédent, et intègre des données qui s'arrimeront au prochain bloc. Une chorégraphie qui verrouille les données dans une séquence immuable, expliquent les chantres du bitcoin. Les

blocs, et donc le grand livre ainsi tenu, sont soudés (et leur intégrité, validée) par un vaste réseau de systèmes répartis dans le monde. Un réseau modulable, résilient, à l'abri de toute malversation, interruption ou censure, nous dit-on.

Nouer des liens inviolables entre les morceaux du puzzle, voilà l'idée derrière le « minage », une idée nouvelle. Pour schématiser, tout nouveau bloc recèle un problème mathématique simple, mais exigeant, comme trouver un nombre premier où s'alignent 10 zéros de suite. Une équation que des ordinateurs concurrents, dispersés dans divers pays, s'évertuent à résoudre. Le premier à trouver la réponse obtient la tâche d'ajout du prochain bloc à la chaîne. Résultat : un apport de 12,5 bitcoins, soit près de 124 000 \$ (au moment de mettre sous presse). Chaque système établit sa propre chaîne de blocs, et c'est là où il diffère des autres. Ethereum, par exemple, génère des blocs toutes les 10 à 20 secondes. Ces concours débouchent sur des issues aléatoires : aucun agent extérieur ne peut prévoir où sera créé le prochain maillon de la chaîne. Impossible d'altérer le système par malveillance.

Les cryptomonnaies, qui n'ont pas valeur d'espèces, ne sont d'aucune utilité

pour acheter du lait au dépanneur. Mais elles ont une fonction établie de réserve de valeur. Certaines entreprises telles que Microsoft (App Store) et Expedia prennent déjà les bitcoins. À l'heure actuelle, les particuliers qui cherchent à thésauriser des devises virtuelles le font sur des places financières en ligne, comme Coinsquare au Canada et Coinbase aux États-Unis. Leurs avoirs sont conservés soit dans un compte d'opérations, soit dans un portefeuille virtuel, tel que Jaxx, le produit phare de M. Diiorio. Ces bas de laine des temps modernes font office de point de contact : j'achète, tu vends. On peut établir l'analogie avec un compte de courriel, comme Gmail, où chacun consulte et archive sa correspondance. Bien en selle, M. Diiorio nourrit de grandes ambitions. Il a pris de l'avance dans la course, pour faire en sorte que les monnaies virtuelles deviennent monnaie courante, si j'ose dire.

Une grande partie de l'engouement porte sur le système Ethereum lui-même, assise de l'éther. Comme investisseur initial, Anthony Diiorio lui doit sa fortune. Tandis que sa concurrente, la plateforme Bitcoin, se taille la part du lion côté transactions financières, Ethereum, dont les débuts remontent à 2013, s'enorgueillit d'un riche langage de programmation. C'est un atout qui pourrait bien lui ouvrir les portes d'une vaste gamme d'applications. L'enthousiasme se répand.

D'abord frileux devant les monnaies virtuelles, les banquiers et courtiers semblent désormais vouloir prendre le train en marche. En 2016, la Banque du Canada s'est penchée sur l'adoption éventuelle du système Ethereum comme moyen de règlement pour les opérations d'envergure entre établissements financiers. Au début de 2018, le groupe TMX a annoncé qu'il lancerait une plateforme numérique pour faire le pont entre les acteurs financiers traditionnels et le monde des cryptomonnaies. En mai, certains observateurs laissaient entendre que Goldman Sachs et la Bourse de New York se préparaient à rendre possible l'échange de volumes considérables de bitcoins.

Selon M. Diiorio, les cryptomonnaies ne vont pas épargner la vieille garde : monde des affaires et même vie politique, la révolution va se propager. « En démocratie, c'est la dictature des élus, mais la technologie va changer la donne. De nouveaux moyens de gouvernance vont émerger, de nouvelles façons de faire échec à la fraude électorale aussi. La liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres, mais je suis un farouche partisan des libertés individuelles. »

**C'est ambitieux comme propos**, mais avouons que jusqu'ici, ce qui a alimenté le développement des cryptos (outre la spéculation), c'était le côté clandestin. On donnera l'exemple de la « Route de la Soie », un opaque réseau de commerce de produits illégaux, drogue y compris, autrefois implanté dans le Web profond, où le bitcoin avait conquis de premiers adeptes. On le sait, tout territoire inconnu attire son lot d'innovateurs et de libres penseurs, mais aussi d'escrocs en tout genre, de marchands d'illusions et de bonimenteurs invétérés.

Déjà trentenaire quand il a eu vent du bitcoin, M. Diiorio chevauche l'ancien et le nouveau. Le personnage paraît tout aussi complexe que l'univers qui a fait de lui un véritable nabab.

Ses avoirs sont largement virtuels, en principe, mais le numérique déteint largement sur le matériel. Luxe tapageur, quand tu nous tiens. À preuve, M. Diiorio s'est acheté les trois

derniers étages de l'hôtel Adelaide de Toronto (l'ancien hôtel Trump), qu'il projette de transformer en un immense appartement de 16 000 pieds carrés, ce qui en ferait le plus grand condo du Canada. En attendant, il vit dans un penthouse minimaliste de 7 500 pieds carrés au centre-ville, appartement dont la baie vitrée sud ouvre sur une piscine à débordement.

Cet original porte en sautoir un chronomètre mécanique offert par son ami Brock Pierce, enfant-star d'Hollywood devenu magnat des cryptos. Un visionnaire en poncho qui rêve de bâtir à Porto Rico une cité idéale, Puertopia, financée par les cryptomonnaies.

On écoute le riche Torontois avec l'impression qu'il ne fait que jongler avec le jargon marketing : « Nous créons des outils pour les masses, dit-il en montrant l'organigramme où figurent 20 des quelque 100 sociétés partenaires de Jaxx. Nous donnons aux consommateurs les moyens d'agir, pour qu'ils aient les clés en main quand tout sera passé au numérique. »

Les bureaux de Decentral sont près de chez lui. Aire ouverte, planchers de béton et acoustique déficiente. M. Diiorio invite un employé sur son départ à jeter un coup d'œil à une Aston Martin rutilante, garée plus bas, l'une des deux qu'il a fait repeindre aux couleurs d'Ethereum et de Bitcoin. Il en fera cadeau à d'heureux élus lors du lancement de Jaxx à New York.

La dernière nouveauté qu'il était si empressé de nous présenter – une appli tout-en-un pour les cryptos, appelée Jaxx Liberty – n'était pas encore au point. Penchés sur leur clavier, les développeurs s'affairaient ce jour-là à la perfectionner. À Toronto et ailleurs, une fourmière d'informaticiens s'active. À l'étranger, ils communiquent avec leurs collègues de Toronto grâce à des robots de téléprésence, des iPad montés sur lampe girafe ajustable et qu'on peut mouvoir sur des roues à la Segway.

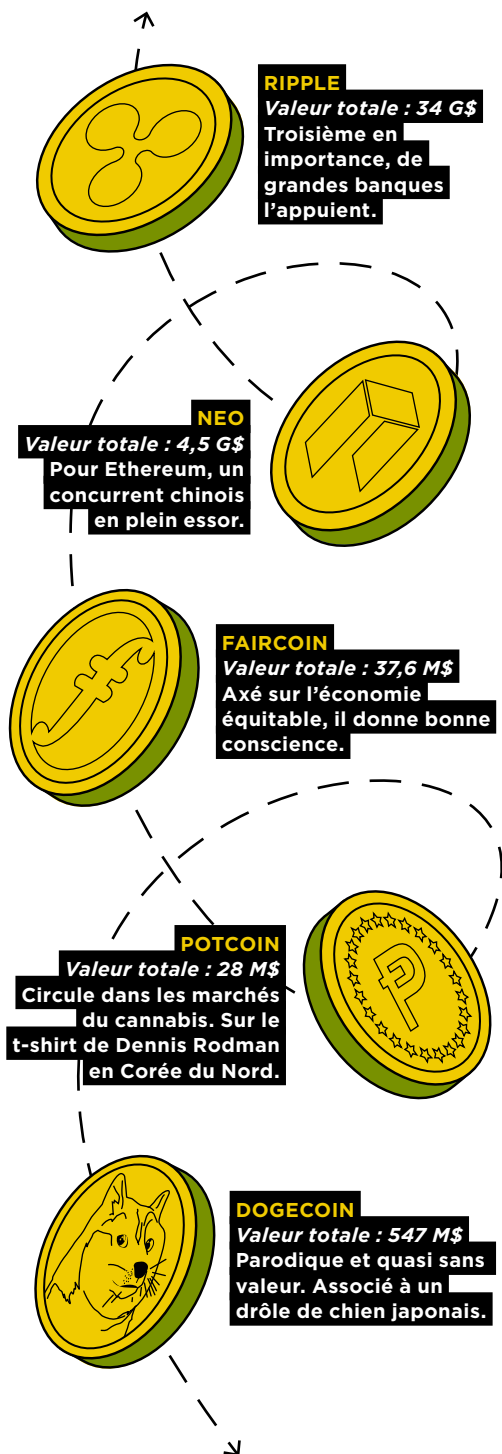
« On fait connaissance, enfin! », a lancé l'autre jour le développeur Alexandru Culea à un collègue de Bucarest, en Roumanie, où il était déjà 23 h 30. (Le patron demande au personnel outre-mer, surtout au service à la clientèle, de travailler à l'heure de l'Est.) Un bémol : les employés constatent que les robots, plutôt bruyants, se cognent souvent contre les bureaux.

Il y a quelque temps, Anthony Diiorio a pris sa Cadillac Escalade pour aller voir ses parents dans leur quartier cosu de Richmond Hill, accompagné d'un chauffeur et d'un garde du corps. Une occasion pour lui de réfléchir sur son parcours. Élevé dans l'opulence, ce benjamin d'une famille de trois a grandi dans une luxueuse demeure construite par son père, Lino. À l'usine de portes-fenêtres que possédait la famille s'ajoutait une entreprise de construction. Le jeune garçon, fervent joueur de hockey et de soccer, faisait aussi de l'informatique au camp de vacances, où, précoce, il figolait ses premiers ordis dès l'âge de huit ans. Plus tard, c'est sans grand enthousiasme qu'il fera des études en commerce à l'Université Ryerson. « Mes parents me trouvaient insouciant. Je l'étais. »

**Dans la jeune vingtaine**, lui et son frère aîné, Elio, montent une boîte de conception de sites Web. Ils en profitent pour créer le site de l'entreprise d'équipement de curling que leurs parents, Lynne et Lino, avaient lancée en 1996. C'est une autre corde à l'arc de Lino Di Iorio, qui possède plusieurs brevets dans le domaine; bon nombre de médaillés olympiques ont

## JOUONS À PILE OU FACE

Outre le bitcoin et l'ether, on compte quelque 1 600 cryptomonnaies, certaines bien sérieuses, d'autres bien bizarres.



frotté la glace chaussés de ses semelles de glisse. (Notons au passage qu'Anthony écrit son nom « Diiorio », en un seul mot, avec les deux « i » accolés, pour éviter toute confusion entre le « i » majuscule et le « l » minuscule. Ses parents et son frère l'écrivent « Di Iorio ».)

Prodige des technologies, Anthony Diiorio? On le perçoit plutôt comme un avant-gardiste et un enfant terrible de la scène techno, doué de la fibre entrepreneuriale. Il a fait tous les métiers. DJ dans les années 2000, il fait vibrer les foules sur des ambiances électroniques. Artiste à ses heures, il crée des paysages artificiels en modélisation informatique, les imprime sur toile, et les vend 500 \$ sur eBay. Le jeune homme travaille aussi en marketing pour un fabricant de pots catalytiques, puis dirige les équipes d'installation de corniches fabriquées par un cousin. Pendant un temps, il sera aussi affecté à des tâches terre à terre à Sunview Patio Doors, l'entreprise familiale. Le vent tourne en 2005 : il acquiert une vaste demeure près de l'Université York, qu'il divise en unités, l'une pour lui, les autres pour des locataires étudiants. C'est le début d'une série d'acquisitions qui feront de lui un propriétaire et gestionnaire d'immeubles.

Après la vente de l'entreprise familiale en 2008, Lino offre à son fils de lui donner un coup de pouce et de financer un projet d'entreprise. Le jeune Anthony, enthousiasmé par les technologies vertes, se lance tête baissée dans la géothermie. Il fait livrer d'Italie une machine à forer d'environ 1 M\$. Hélas, il peine à recruter des opérateurs de foreuses, qui partent tous pour l'Alberta, en pleine ruée vers l'or noir. Ceux qu'il trouve manquent de sérieux. Les affaires en souffrent. Du coup, c'est la dépression : « Dure période... j'étais un peu perdu. » Rien alors ne laisse présager qu'il sera un jour le victorieux pionnier d'une révolution technologique.

Anthony Diiorio se laisse aussi influencer par les idées anti-conformistes de son frère Elio, qui remet en question le principe même de la monnaie. Conseiller municipal à Richmond Hill, Elio s'interroge sur le caractère immatériel des engagements pris par les États, qui émettent la monnaie fiduciaire, c'est-à-dire les billets et les pièces. En 2007, il se plonge à fond dans ses recherches sur la notion de l'argent. Une aventure de deux ans, qui l'amènera à compiler diverses archives et fonds documentaires, notamment à la bibliothèque du Barreau du Haut-Canada. « J'en suis arrivé à la conclusion, avance Elio, que la monnaie fiduciaire prend la forme d'une fraude légalisée. »

Pour valider ses constatations, Elio raconte qu'il a délibérément amené la Banque TD à tenter une poursuite contre lui, pour qu'il puisse présenter ses idées devant un juge. Dans son subterfuge, ce fin renard a tenté de payer une dette de plus de 170 000 \$, contractée auprès de la TD, en inscrivant « *consumer purchase* » (« achat de consommation ») sur un bout de papier, puis en invoquant des passages peu connus de la *Loi sur les lettres de change*. Selon lui, l'établissement financier n'avait qu'à présenter ce papier à la Banque du Canada, qui à son tour n'aurait qu'à s'en servir pour émettre de la monnaie, à la hauteur de la somme due. Preuve par l'absurde? « Je schématise, mais c'est sur la foi de reconnaissances de dette, données en garantie, que l'État frappe la monnaie, explique-t-il. Un simple particulier serait-il habilité, lui aussi, à faire jouer ce mécanisme? Pourquoi pas? »

Effronté, l'homme a tenté d'acquiescer une voiture et de régler des honoraires d'avocat selon le même stratagème, mais il a été débouté par le tribunal en 2010. Il a fait appel l'année suivante, sans succès.

L'idée d'Elio, l'aîné, peut sembler saugrenue (« oui, peut-être », concède-t-il). Mais elle a frappé l'imagination de son frerot, l'adepte des cryptomonnaies, et a nourri son scepticisme à l'égard du statu quo. Une remise en question qui façonne l'approche d'Anthony Diiorio. « Elio m'a ouvert les yeux sur les rouages du système, les banques, l'argent, l'État. Auparavant, tout était adossé à l'or ou, par convention, si on remonte encore plus loin dans le temps, à des coquillages, voire à des plumes. »

Anthony Diiorio se questionne sur les mécanismes économiques qui ont pris forme au fil des ans. Sa défiance s'intensifie après la crise financière de 2008 et le krach immobilier aux États-Unis. Convaincu que le marché canadien va bientôt sombrer, il vend la totalité de ses immeubles et emménage chez ses parents. Il a des liquidités en mains, mais vers où se diriger? Passionné de finance, M. Diiorio se met à écouter des balados toute la journée. Les propos de Peter Schiff sont pour lui un véritable chant des sirènes. Ce banquier franc-tireur se taille un vif succès sur YouTube. Il y présente une compilation d'entretiens télévisés (« Peter Schiff was Right ») où il mettait les incrédules en garde contre un désastre à venir, ce qui lui avait valu railleries et quolibets. C'était avant le déferlement de la crise du crédit aux États-Unis. Convaincu par le gourou, M. Diiorio achète l'équivalent de 100 000 \$ en or et en argent, pour perdre 20 000 \$ dans la foulée.

N'empêche, la pensée libertarienne de M. Schiff touche une corde sensible. Comme bien d'autres chantres des cryptos, M. Diiorio a un penchant pour l'école économique autrichienne – et aime bien citer Ayn Rand, philosophe et égérie de la droite américaine. En tapant « freedom podcast » dans Google, il trouve le site Free Talk Live, une tribune anarcho-libertarienne dont il se délecte. C'est à ce moment-là, en 2012, qu'il découvre le bitcoin. Premier investissement, le jour même : un bitcoin pour 9,73 \$.

« Je n'arrivais plus à fermer l'œil, se rappelle-t-il. Je passais mes nuits à lire, à m'informer pour tout comprendre; je devorais tout ce qui me tombait sous la main dans les forums de discussion. »



**Court-circuiter la mainmise des banques**, se soustraire à l'emprise de l'État, voilà des principes qui frappent l'imagination de M. Diiorio. Impatient de fonder une crypto-communauté à Toronto, il annonce un rassemblement d'adeptes sur meetup.com et organise une première rencontre en novembre 2012, au Pauper's Pub, lieu de rencontre des libertaires.

Quatre pelés et un tondu... mais qu'à cela ne tienne : dans la salle se trouve Vitalik Buterin, un étudiant en informatique de l'Université de Waterloo, d'origine russe. À peine 18 ans, timide et réservé, ce Torontois est néanmoins le cofondateur





du *Bitcoin Magazine*. Un an plus tard, le jeune prodige propose de créer la plateforme Ethereum, un système de chaîne de blocs programmable sous forme de contrats intelligents auto-exécutables. En pariant sur cette idée, une poignée d'audacieux, dont Anthony Diiorio, allait faire fortune.

À l'époque, M. Diiorio travaillait avec un développeur du New Jersey, rencontré sur le forum Reddit. Ensemble, ils préparaient le lancement de Satoshi Circle, un site de jeu comparable à la roulette, où les mises et prix se déclinaient en bitcoins. M. Diiorio raconte que l'affaire n'avait coûté que quelques

milliers de dollars à monter, et que lui et son partenaire étaient rentrés dans leurs frais après un jour à peine. Un coup de poker.

En 2013, Anthony Diiorio vend sa part du site pour 1 200 bitcoins. Compte tenu de son investissement initial, il se retrouve avec un avoir de 3 000 bitcoins, alors l'équivalent de 300 000 \$. Puis, la machine s'emballa. La valeur des pièces virtuelles monte en flèche, et atteint 1 200 \$ l'unité. Eh oui, l'équivalent s'élève désormais à 3,6 M\$. Très tôt, le voilà directeur de la Bitcoin Alliance of Canada, groupe de pression qu'il a aidé à créer. Aux quatre coins du monde, M. Diiorio se fait l'apôtre des cryptomonnaies. Ses bureaux, alors sur l'avenue Spadina, à Toronto, abritent un premier guichet automatique Bitcoin, où on troque ses bitcoins contre des dollars, et vice versa. On y voit, bien en évidence, le logo orange du bitcoin, symbole d'une nouvelle ère en devenir.

**À la même époque**, le jeune Vitalik Buterin fait circuler un livre blanc où il décrit son projet de création du système Ethereum. L'idée suscite d'emblée un vif intérêt, souligne Michael Perklin, alors enquêteur dans le domaine de la fraude numérique, l'un des précurseurs du milieu crypto de Toronto.

« C'était une façon de repenser la chaîne de blocs. Plutôt que de caser non sans mal des fonctionnalités additionnelles dans une structure à vocation unique (le système du bitcoin ne prend en charge que les opérations financières), Vitalik souhaitait repartir de zéro et concevoir une toute nouvelle technologie, reprogrammable à la volée. » Pour les technophiles dans la salle, c'était une révélation. « Devant cet enthousiasme, d'autres acteurs du milieu ont flairé la bonne affaire », ajoute M. Perklin.

Désormais fortuné, Anthony Diiorio décide de financer le projet de M. Buterin et son travail sur la plateforme Ethereum. M. Diiorio sera l'un des huit fondateurs d'un système où s'échangent aujourd'hui environ 78 G\$. (Le total en jeu, volatilité oblige, avait atteint 165 G\$ en janvier.)

Un peu d'histoire. En janvier 2014, M. Buterin et ses collègues de la première heure se réunissent dans une maison louée à Miami, où se tient la North American Bitcoin Conference. « Je pensais à Bill Gates ou à Steve Jobs, à leurs débuts, qui montaient les premiers ordinateurs dans un garage », se remémore Gianni D'Alerta, à présent directeur du marketing et de la valorisation de la marque, à Decentral. C'est à Miami qu'il a fait connaissance avec M. Diiorio. « Quelques programmeurs pianotaient sur leur clavier, installés dans les placards; d'autres discutaient de protocoles. La fébrilité était à son comble. » Quelques mois plus tard, M. Diiorio et les autres fondateurs du projet Ethereum misent sur le sociofinancement. Sur le modèle du premier appel public à l'épargne, ils lancent une première émission d'ethers (*initial coin offering* ou ICO pour les intimes) et récoltent l'équivalent de 18 M\$ en bitcoins. Du jamais vu.

Pourtant, peu après, le vent tourne. Après l'enthousiasme, les dissensions. De fait, les divergences de vues sont courantes dans ce milieu, où des débats passionnés surgissent à propos de détails hermétiques pour le commun des mortels. C'est l'avenir d'Ethereum qui se joue. Entité à but lucratif (c'est la préférence de M. Diiorio) ou à but non lucratif?

Dans une réunion tenue en Suisse, où la Ethereum Foundation a établi ses pénates, le modèle privilégié par M. Buterin, l'OSBL, l'emporte. (Riche comme Crésus, le développeur se

## Dans l'univers de Diiorio, les différents sont courants, et les passions, vives. Depuis son départ d'Ethereum, ce dernier préfère travailler sans partenaire, ni même avoir recours à l'argent des autres.

distingue pourtant par une forme d'ascétisme.) Depuis, M. Diiorio fait cavalier seul. « J'ai appris à me méfier des ententes contraignantes conclues avec des associés. Et je préfère assurer mon propre financement, sans l'argent d'autrui. »

**Aujourd'hui**, tous les Diiorio, entrepreneurs dans l'âme, se sont mis aux cryptomonnaies.

Elio a cofondé Musiconomi, distributeur de musique, qui compte mettre la chaîne de blocs au cœur de son activité. Christie Harkin, la sœur d'Elio et d'Anthony, est directrice de la rédaction du *Bitcoin Magazine*. Leurs parents sont des crypto-investisseurs. Elio précise que du côté de sa grand-mère, les Di Salvo, qui redoublaient d'ingéniosité dans leurs inventions, avaient mérité le sobriquet « ingeniosi ». Sa sœur fait observer que c'est la créativité qui a nourri la réussite de son frère.

Christie Harkin poursuit : « Sortir de l'ornière, éviter la logique du pareil au même, c'est aussi savoir faire table rase. Et réinventer l'avenir. » Anthony Diiorio reste un personnage controversé dans la sphère crypto. On l'associe au tapage qui entoure le phénomène des monnaies virtuelles. Toujours sur la brèche, cet entrepreneur en série a même été directeur des services numériques de la Bourse de Toronto, poste qu'il a quitté au bout de huit mois pour se concentrer sur sa nouvelle entreprise. Son dernier « bébé », le portefeuille Jaxx, lui assurera de confortables rentrées. Les partenaires présents sur la plateforme acquittent des droits; s'y ajoutent certaines commissions sur les transactions.

ShapeShift, site de conversion instantanée des cryptomonnaies, a fait transiter l'équivalent de 1 G\$ sur Jaxx, l'an passé. Mais le site Cointelegraph faisait état, en 2017, d'une « vulnérabilité » de Jaxx. L'équivalent de 400 000 \$ US se serait évanoui en fumée. Dans un entretien, M. Diiorio a blâmé les clients, qui auraient négligé de mettre leur appareil à l'abri des fraudeurs.

Tout en peaufinant l'appli Jaxx, qui compte un million d'utilisateurs, M. Diiorio semble conscient que parfois, la source finit un jour par se tarir. « Ethereum a été un coup de maître, et j'irai encore plus loin grâce à Decentral. »

Et l'avenir? M. Diiorio raconte que des représentants de Sidewalk Toronto, un projet de Sidewalk Labs, société sœur de Google, sont venus cogner à sa porte récemment à Toronto. Le projet : une cité intelligente expérimentale dans le secteur riverain de la ville. Une idée qui n'est pas sans soulever des craintes. Et la vie privée, alors? Surtout après le scandale Facebook-Cambridge Analytica. « Ils voulaient savoir s'il y a moyen de concevoir un système décentralisé de validation de l'identité. C'est justement ce qu'on fait. Notre plateforme, qui ne comporte aucun identifiant confidentiel, éveille l'intérêt. »

De quoi bouleverser le modèle des géants de l'Internet, qui font leurs choux gras des données recueillies (et monnayables), fournies par les utilisateurs de services censément gratuits.

« Depuis 2013, nous prenons le virage. Nous nous préparons pour avoir l'infrastructure nécessaire en place. Je crois que les modèles précédents, dépassés, vont disparaître », prédit M. Diiorio.

L'avenir serait donc à l'abolition des intermédiaires, devenus caducs : testaments auto-exécutables, robots conseillers en assurance, transactions immobilières

accélérées et sans agent, services de diffusion de musique équitables pour les artistes. D'après M. Diiorio, on pourra un jour toucher des indemnités après une inondation sans faire venir un expert en sinistre. On validera l'authenticité d'un sac Louis Vuitton sur décodage d'une puce à chaîne de blocs intégrée. Médicaments, alcool, animaux de race, tout y passera.

Imaginez un marché comme Airbnb, sur le principe « pair à pair ». Aucun intermédiaire, aucun système central, donc aucune commission sur la location, et le contrat s'intègre à la chaîne de blocs. Un système convivial, aux coûts allégés. Vous rêvez d'aller voir le spectacle *Notre-Dame de Paris*? Achetez vos places au guichet virtuel, sans passer par Ticketmaster. Les artistes et les artisans des coulisses en auraient ainsi davantage dans leurs poches, après vous avoir ébloui.

La télévision a supplanté la radio. Facebook et Google ont rendu la presse imprimée désuète. Et que dire de Airbnb et de Google? La roue tourne à plein régime. Innovation hier, innovation demain. Or, si M. Diiorio a un talent, c'est bien celui d'amener les uns et les autres à tisser des liens. Pourtant, de son propre aveu, c'est silence radio entre lui et Vitalik Buterin, dont le père, Dmitry, un informaticien présent dans le milieu crypto, ne porte pas le millionnaire torontois dans son cœur. En novembre, sur Twitter, Dmitry Buterin lançait qu'il trouve plus sage de ne pas s'acoquiner avec M. Diiorio. (M. Buterin père n'a pas voulu en dire davantage; son fils n'a pu être joint.)

Si la mésentente s'est installée, pourquoi? « Je n'en ai aucune idée, et peu m'importe. On prétend que je ne figure pas parmi les cofondateurs. » M. Diiorio dit mettre ses énergies sur les choses à venir : prochaine entreprise, prochain bloc de la chaîne (au figuré...), prochaine séance d'égoportraits dans une soirée courue. Bref, là où le vent du changement soufflera, il ira.

Le 16 mai, il naviguait à bord du *Cornucopia Majesty*, un yacht-discothèque de 210 pieds, amarré à New York. Direction : statue de la Liberté, pour le lancement de Jaxx, qu'organise Decentral. Un millier de fans en liesse l'accueillent. On y présente une drôle de vidéo animée, où son avatar informatisé, en jeans et baskets, vante les nouvelles fonctions de l'outil. Et voilà qu'un petit manchot saute sur les épaules du personnage d'Anthony Diiorio, et se transforme en réacteur. Pour le propulser vers l'avenir? Inusité. Revenons à bord, où les joyeux convives portent un bracelet électronique blanc, programmé pour clignoter au rythme de la musique assourdissante diffusée par le DJ. Les bracelets serviront aussi à désigner, en fin de soirée, les deux gagnants d'une Aston Martin.

« On danse, on bouge! », lance le millionnaire dans le micro. Et le rythme extatique de monter d'un cran.

Dernier détail, la nuit tombée, sur le pont du navire, Anthony Diiorio ne quitte pas ses verres bleutés. Enfant terrible, disions-nous. ♦

# Les membres ont économisé plus de 3,4 millions de dollars l'an dernier. Saisissez votre chance!

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

Bénéficiez d'offres et de rabais exclusifs, négociés spécialement pour vous par CPA Canada auprès de nombreux partenaires nationaux, sur des produits et services qui vous faciliteront la vie, au travail comme à la maison. Des technologies aux communications, en passant par les voyages, nous avons pensé à tout! Et ce n'est qu'un début puisque notre programme sera enrichi au fil du temps.



Ainsi, profitez de l'offre groupée de Microsoft, qui combine certains produits Surface et outils pour entreprises : **le rabais pourrait atteindre 15 %**, et vous bénéficiez de l'assistance d'un spécialiste en solutions PME.



**Profitez d'une offre spéciale** à l'achat d'un nouveau véhicule Mercedes-Benz, Smart ou AMG.



Prix exclusifs sur les véhicules neufs de Hyundai : **jusqu'à 1 800 \$ de rabais**, plus nos offres promotionnelles exceptionnelles.



De plus, **économisez jusqu'à 35 %** sur le prix Web de produits et accessoires populaires. Visitez la page Lenovo régulièrement pour voir les rabais exclusifs.




Abonnez-vous à un forfait Partagez Tout<sup>MC</sup> et **obtenez 30 % de rabais**.

Pour en savoir plus sur ces offres et une trentaine d'autres programmes, consultez [cpacanada.ca/economiesetoffres](http://cpacanada.ca/economiesetoffres)

PAR BRIAN BETHUNE  
ILLUSTRATION DE GLUEKIT

# La sagesse des dragons

**Quel est le profil type d'un entrepreneur à succès? Pour le savoir, vous pouvez lire les nombreux ouvrages écrits par les vedettes de *Dragons' Den*, ou vous contenter de ce qui suit. Un investissement en temps que les Dragons aussi jugeraient très payant.**

es Dragons du Canada anglais – ceux qui crachent des dollars – ont été animés d'une flamme littéraire à partir de 2010, inspirés par la grande récession et quatre ans de célébrité dans leur antre télévisuelle. Robert Herjavec et Kevin O'Leary (maintenant transformés en redoutables requins dans le pendant américain de *Dragons' Den*) ont ouvert le bal, et la série de livres de nos célèbres entrepreneurs a cartonné chez les libraires. Après quelques années de pause – ce sont des gens très occupés, après tout –, ils ont repris la plume, au grand bonheur de leurs éditeurs. Arlene Dickinson, la plus populaire des Dragons actuels, met la dernière



Dans le sens des aiguilles d'une montre : Arlene Dickinson, Jim Treveling, Kevin O'Leary, W. Brett Wilson et Robert Herjavec.

main à un troisième volume (pour parution en janvier). À l'évidence, la sagesse entrepreneuriale des Dragons, anciens et actuels, fait recette. Soulignons que la série *Dragons' Den* connaît aussi un franc succès au Québec sous le titre *Dans l'œil du dragon*. On y a vu défiler une phalange d'entrepreneurs de haute volée, comme Danièle Henkel et Alexandre Taillefer.

Ces capitaines d'industrie sont célèbres (au Canada, du moins) grâce à la télé, mais leur célébrité tient d'abord à leur réussite en tant qu'entrepreneurs. D'où les succès de librairie. Bien peu d'entre nous peuvent aspirer à rattraper les Kim Kardashian de ce monde, mais il n'est pas interdit de croire qu'on puisse égaler un sexagénaire chauve et grincheux ayant un œil aiguisé pour flairer la bonne affaire, genre Kevin O'Leary, pour autant qu'on assimile et suive de bons conseils.

Sauf cas particuliers – dont celui de David Chilton, auteur d'*Un barbier riche*, livre l'ayant rendu célèbre bien avant que les Dragons se mettent à écrire –, cinq Dragons d'hier ou d'aujourd'hui ont jugé utile de commettre leurs écrits à la faveur d'une célébrité renforcée par le petit écran. À ce jour : Kevin O'Leary (trois tomes de *Cold Hard Truth*); Robert Herjavec (*Driven, The Will to Win* et *You Don't Have to Be a Shark*); W. Brett Wilson (*Redefining Success*); Arlene Dickinson – une des 4 femmes de la meute des 14 Dragons – (*Persuasion* et *All In*); et enfin, Jim Treliving (*Decisions*).

Qu'ont-ils à dire à leurs nombreux lecteurs? Ça et là, dans ce corpus d'ouvrages, se trouvent de judicieux conseils pratiques généralement faciles à appliquer (nous y reviendrons). Considérés globalement, il s'agit d'une sorte de cours complet sur les compétences de l'entrepreneur en herbe et les embûches qui l'attendent, sans oublier le prêchi-prêcha sur la façon dont tout arriviste pense ou devrait penser. Et toujours cette conclusion catégorique : il faut être né avec la fibre entrepreneuriale. Si vous ne l'avez pas dans le sang, pensez-y à deux fois, insiste-t-on. À moins de tenir mordicus à vous lancer dans une carrière d'entrepreneur, écrit M. Herjavec, ne faites pas le saut si ce n'est pas inné. Mme Dickinson souligne l'importance d'avoir le cran nécessaire pour concrétiser une vision et un fort désir de prendre des risques pour gagner de la liberté. Et il faut être prêt à travailler sans relâche, renchérit M. Wilson (qui ne prend qu'une semaine de vacances par année). Pour passionnés seulement.



Les nuances sont néanmoins permises. Tout dépend des personnalités (des conflits de personnalités?) et des voies qui ont mené à la réussite. Mme Dickinson s'est enrichie et a établi sa notoriété grâce à son agence de marketing, Venture Communications. Autrement dit, elle a toujours été son produit principal. Son premier succès de librairie, *Persuasion*, porte essentiellement sur l'art de se vendre quand on est entrepreneur. M. Herjavec, qui doit sa fortune aux systèmes de sécurité Internet, approuve. Les entrepreneurs doivent savoir non seulement communiquer leur passion, mais aussi convaincre investisseurs et clients, quel que soit le produit à vendre.

Même son de cloche (moins retentissant) de la part de Jim Treliving, magnat de la pizza et ancien agent de la GRC qui a appris de son père qu'on n'est réellement propriétaire de sa

maison que lorsque l'emprunt hypothécaire est soldé. En lisant entre les lignes de *Decisions*, on comprend qu'il pense comme Mme Dickinson. Brett Wilson, dont le bouquin regorge de réflexions chocs sur le prix à payer (notamment le coût des échecs) pour parvenir au succès, affirme lui aussi qu'il faut faire des pieds et des mains pour se vendre soi-même, davantage que le produit.

Et puis il y a Kevin O'Leary, le « personnage » qui n'est plus de la distribution canadienne depuis quatre ans, mais qui n'en demeure pas moins le Dragon le plus flamboyant. Le candidat éphémère à la dernière course au leadership du Parti conservateur a repris du service comme grand argentier, au sud de la frontière, où dollars et cents sont là aussi dollars et cents. L'argent est roi – ni bon ni mauvais – et au centre de

## DANS L'ŒIL DU DRAGON

# Une langue bien pendue

*Les Dragons qui se succèdent depuis 2012 dans la version québécoise de l'émission ont eux aussi le feu sacré de l'écriture et ont publié de nombreuses autobiographies. Revenant en long, en large et en travers sur le parcours qui les a menés à la réussite et à la fortune, ils distillent de leur piédestal des conseils qui leur ressemblent bien.*

tout : gare à ceux qui tombent dans le fla-fla ou, pire, la sensiblerie. Inutiles, les larmes de crocodile. Souvent, ses récits d'entrepreneurs brouillons sont édifiants, et le lecteur est gêné de lui donner raison. Sa réputation d'homme revêche fait ombrage à sa gentillesse, clame-t-il avec le culot qu'on lui connaît. « Mieux vaut avoir son franc-parler dès le départ avec un candidat qui se dirige droit dans le mur. » Son message est clair et invariable : « Ne mélangez pas argent et émotions, et évaluez votre réussite en vous demandant au coucher si vous êtes plus riche qu'au lever. »

Dans les premières lignes de son livre, il relate qu'un quidam lui a donné des noms d'oiseau dans les toilettes d'une aéroport, ce qui l'a incité à remettre les pendules à l'heure au sujet de son personnage public. Les autres Dragons sont heureux de donner leur point de vue, sauf celui souvent perçu comme l'antithèse du « méchant Kevin », Brett Wilson, qui préfère rester coi. (O'Leary, lui, dira de Wilson qu'il est tombé dans le panneau en faisant l'erreur d'investir dans une troupe d'acrobates, ému par les larmes de la porte-parole. « Brett n'a probablement pas fait d'argent avec ça, râle-t-il, mais cet investissement a consolidé son statut de chevalier blanc. »)

Brett Wilson, dont l'ouvrage porte sur la redéfinition de la réussite (au profit du bien commun, du moins en partie), est l'électron libre du groupe de Dragons-auteurs. Les autres, qui se disent au milieu d'un spectre allant d'Ebenezer Scrooge à Daddy Warbucks, n'ont essentiellement que des divergences de vues stylistiques avec Kevin O'Leary. (Certes, le résultat net est crucial, mais il ne sied pas de dénigrer le plan d'affaires bancal d'un bijoutier en faisant référence aux blattes, comme l'a un jour fait O'Leary.)

Robert Herjavec est le seul vrai concurrent de Kevin O'Leary pour ce qui est de la célébrité au Canada. Il l'éclipse probablement aux États-Unis, lui qui est maintenant « pipolisé » : divorce après 26 ans de vie commune (2016); passage à l'émission *Dancing With the Stars*, où il s'éprend de sa jeune et jolie par-

Entrepreneur... Avez-vous l'étoffe? Ironique dans la formule mais sérieux dans le propos, Kevin O'Leary fournit une liste de critères. Êtes-vous un gros dormeur? Vous faites-vous un sang d'encre à l'idée de ne pas savoir quels seront vos revenus cette année ou l'an prochain? Êtes-vous du genre à ne pas faire cas des interruptions quand vous êtes concentré? Aimez-vous vos collègues et craignez-vous la rotation de personnel? Aspirez-vous à beaucoup de temps juste pour vous, ou pour votre famille? Que dire de l'adrénaline quand vous prenez une décision risquée : la suite des choses trouble-t-elle votre sommeil? Un oui à l'une de ces questions : repensez-y avant de donner votre démission; un oui à plusieurs : vous n'avez carrément pas ce qu'il faut. « Si l'aventure dans laquelle vous songez à vous lancer ne vous passionne pas, il est probable que le succès ne sera pas au rendez-



« Je parle souvent de ce fameux *boys club* car je dois y faire face fréquemment dans ma vie professionnelle. [Les hommes] ont cette particularité très intéressante de pouvoir se retrouver en groupe de manière très spontanée, quel que soit l'environnement. » **Danièle Henkel, Au cœur de mes valeurs**



« Je suis une personne qui dit ce qu'elle pense, sans détour : c'est un rôle naturel pour moi. Certains prétendent que je suis hautain, voire cassant, mais c'est la rançon de la franchise. » **François Lambert, À prendre ou à laisser**



« L'indignation est souvent à l'origine des entreprises les plus intéressantes. Alors cultive ta capacité d'être en beau maudit! [...] Ton but doit être d'améliorer la société et de contribuer à la création d'emplois de qualité. » **Alexandre Taillefer, Lettres à une jeune entrepreneure**

tenaire (Kym Johnson) au point de lui passer la bague au doigt; naissance de jumeaux en avril; rumeurs de poursuites par une ancienne flamme dans un imbroglio de plaintes et de démentis au sujet d'agressions sexuelles. Probablement par esprit de compétition, Herjavec est le seul dragon/requin à nourrir les comparaisons avec O'Leary. L'entrepreneuriat est une question de passion, écrit-il (assis sur une fortune estimée à 200 M\$), mais à l'en croire, « l'émission de télé semblera tourner seulement autour de l'argent si vous ne portez attention qu'à Kevin ». Mme Dickinson, elle, aime bien les belles histoires, même sentimentales, et M. Treliving se plaît à rappeler que la réussite ne se mesure pas à l'aune de ses avoirs mais bien de sa santé, de son bonheur familial et de son apport au sein de la société.

Voilà le genre de différences auxquelles on peut s'attendre devant de fortes personnalités qui se retrouvent en studio et qui, spectacle oblige, voient leur ego devenir plus grand que nature. Comme les candidats tétanisés ou survoltés, ces personnes doivent elles aussi convaincre. En tout état de cause, le lectorat des Dragons trouve réconfort dans la belle unanimité et l'éclairage non complaisant qui ressortent de leurs écrits, et c'est là que réside probablement la valeur de ces *best-sellers*.

vous », écrit Brett Wilson, dont la grande passion lui a servi sur le plan financier, mais un peu moins sur le plan personnel.



Vous avez réussi le « test de résistance O'Leary »? Vous avez le dynamisme de Herjavec, l'audace de Dickinson ainsi que la passion de Treliving et de Wilson? De bon augure pour votre avenir. Pour vous, les Dragons ne tarissent pas de conseils utiles. L'entrepreneur étant le produit, les trucs et astuces que vous mettez à contribution pour que les investisseurs délient les cordons de leur bourse sont pour ainsi dire négligeables. Dans sa bienveillance autoproclamée, O'Leary n'hésite pas à freiner l'ardeur mêlée de naïveté d'un entrepreneur sur la pente glissante d'une cause perdue. Treliving, lui, se dit indigné que des candidats piochent dans le REEE de leurs enfants pour un canard boiteux. Et Dickinson y va franchement : soyez un entrepreneur en série; ne vous bercez pas d'illusions à propos des coûts irrécupérables et ne mettez pas le doigt dans l'engrenage de l'endettement insensé; enfin, ne désespérez pas de trouver un jour la bonne idée.

Votre idée n'a pas à être tout à fait originale : l'important, c'est qu'elle procure des avantages uniques, selon Robert Herjavec. Le résultat doit être quelque chose que vos concurrents ne pourront copier facilement ni rapidement; autrement dit, un élément de l'offre doit être brevetable. Puis, conseil unanime, faites vos recherches : sachez tout ce qu'il y a à savoir et voyez si votre projet tient la route. Cernez toutes les étapes, ajoute M. Treliving : fabrication, importation, marketing, vente. Tous ces aspects influenceront sur votre travail quotidien pendant des années. Pourrez-vous tenir le coup?

Bien sûr, il faudra parler de gros sous et bien vendre sa salade. Les candidats doivent rapidement retenir l'attention des as de l'esprit mercantile. « Un argumentaire bien ficelé double les chances de faire mouche », admet Herjavec. « La simplicité est clé, dit O'Leary. Si vous ne pouvez expliquer votre affaire en termes simples à un enfant de huit ans, il y a fort à parier qu'un capital-risqueur sourcillera lui aussi. » Présentez les avantages pour les investisseurs et faites en sorte que votre exposé mène à un dialogue, conseille Dickinson. Tous s'entendent sur ce point : soyez avenant; rien de plus désagréable que la grossièreté et l'arrogance, qui vous disqualifieront d'emblée. Les Dragons, eux, peuvent s'offrir le luxe d'être arrogants (ils le disent d'ailleurs tous à mots couverts, sauf... vous savez qui). Montrez clairement que vous avez cerné un besoin réel que votre produit ou service saura combler, explique Wilson. Ayez les pieds sur terre, insiste Herjavec. Tout message du genre « Mon produit est si extraordinaire qu'il se vendra par lui-même » ne passe tout simplement pas la rampe. Surtout, armez-vous de chiffres détaillés et crédibles.

Les candidats (à *Dragons' Den*) qui reçoivent une proposition ont tous pris la peine d'évaluer précisément les aspects financiers et de les résumer de façon convaincante, mentionne Treliving. Ils font état de leur chiffre d'affaires ou de projections plausibles fondées sur une étude de marché, précisent tous les Dragons, et sont à même d'en dire plus sur les marges de profit, le meilleur lieu de fabrication au vu des coûts, ou encore la part de marché qu'il est raisonnable de cibler. La franchise et la transparence sur l'endettement ou sur les revers passés sont également très appréciées.



on, vous avez le profil et en avez convaincu les bailleurs de fonds, et, qui plus est, votre produit arrive à point nommé pour répondre à un besoin. Rien n'est encore acquis, surtout pas la richesse – rappelons que la majorité des jeunes pousses n'arrivent jamais à la maturité. Mais les Dragons vous diront que vous avez une chance, et vous donneront quelques conseils : maintenez vos liens avec votre milieu social, car c'est là que se trouvent des alliés potentiels (Treliving); limitez les amitiés et mariez-vous sur le tard (Dickinson); ralentissez si l'expansion est trop rapide (Herjavec); sachez gérer le personnel, notamment juger quand recruter et quand congédier (Dickinson); tâchez de prendre de sages décisions et de composer avec vos remises en question (Treliving); méfiez-vous de ceux qui croient soudainement en vous après vous avoir snobé à vos débuts; et sachez partager votre richesse ou en profiter à plein, tout bonnement (O'Leary, bien entendu).

Sans surprise, les Dragons ne s'attardent pas sur le coût des échecs, mais ils abordent tous à des degrés divers la rançon du succès, notamment la conciliation travail-famille que nous sommes tous censés viser, apparemment. La vie personnelle s'en ressent, et l'atteinte de l'équilibre est utopique, selon Jim Treliving, car le boulot doit passer en premier. Cette vérité a eu raison de ses deux premiers mariages.

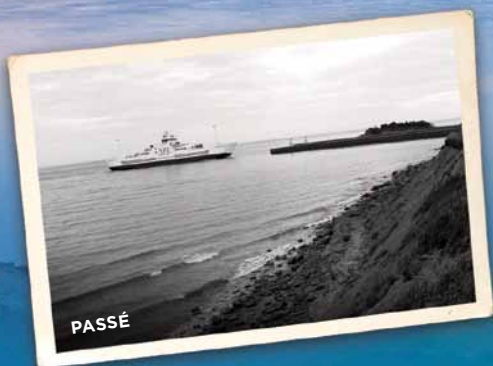
Dans son premier livre, Robert Herjavec n'a pas évoqué son conflit interne entre dévouement au travail et vie personnelle. À l'instar des autres Dragons, il proclamait qu'un entrepreneur ne peut jamais délaissier son entreprise, ne serait-ce qu'un instant, et que la réussite avait compensé tout le temps passé loin des siens. Mais les choses ont changé. Six ans après, il relate « l'immense douleur et le sentiment de perte » causés par son divorce. Brett Wilson, lui, se désole que sa passion pour le travail et son engagement à cet égard n'aient pas eu leur pendant dans sa vie privée. « J'ai littéralement délaissé mon mariage, négligé ma santé... et mes enfants. » Il faut bien finir par atteindre ce fameux équilibre, commente Wilson, qui l'a trouvé dans ses efforts d'investissement socialement responsable. Dans ses trois saisons à *Dragons' Den*, Brett Wilson a été le bailleur de fonds le plus actif, en investissant dans deux fois plus de projets que tout autre Dragon et en s'employant à considérer tant les qualités morales des candidats que les mérites des projets sur le plan social.

Si Wilson écrit avec une émotion brute, Dickinson s'épanche, elle, sur les pressions que l'entrepreneuriat exerce sur la vie de famille. Probablement parce qu'elle est une femme – la femme des huit saisons de la populaire émission – et qu'elle a su pressentir les attentes des lecteurs. Pour elle aussi, l'équilibre est une utopie. Annuler des rencontres avec des amis, louper les matchs de hockey des enfants ou poser un lapin à des membres de la famille font malheureusement partie du jeu. Mais les maîtres à ce jeu doivent faire litière de tout sentiment de culpabilité. Tels les artistes peintres, ils peuvent être en proie à l'obsession du travail ou au doute.

Ponctuez votre vie de « chapitres », suggère la femme d'affaires, chapitres dont certains seront davantage consacrés à votre vie privée. S'il est impossible de mettre le travail de côté, tâchez d'inclure amis et membres de la famille dans votre sphère professionnelle. Curieux comme idée, mais Arlene Dickinson a appris à être dans le moment présent, quoi qu'elle fasse. Si elle est avec ses enfants, elle éteint le téléphone – pourtant, dans ses livres, elle s'étend sur l'impossibilité de couper le contact. Regrets mis à part, il faut ce qu'il faut. Pour les entrepreneurs, l'équilibre sera toujours une étoile inaccessible. Leçon de lucidité pour les lecteurs, notamment pour les boulomanes (sans attaches ou bien entourés) convaincus de pouvoir réussir sur tous les plans.

Possible... Kevin O'Leary, lui, n'accorde aucune pensée à la conciliation travail-famille. Selon lui, tout entrepreneur en vient à se rendre compte que les aéroports sont sa deuxième demeure, qu'il pâtit de nuits écourtées ou que ses proches lui manquent. Tout en sentant qu'il nage dans le bonheur. Peut-être que les entrepreneurs heureux font les familles heureuses. En tout cas, O'Leary est le seul des Dragons-auteurs à ne pas avoir raté son mariage, malgré les inévitables turbulences. Ce Kevin, au fait, a-t-il déjà raté l'avion? Il faudrait lui demander. ♦





#### PRÉSENT

Le pont de la Confédération, qui mène à l'Île-du-Prince-Édouard, est au premier rang des efforts déployés par la province pour s'adapter aux changements climatiques. Ainsi, grâce à l'abandon du service de traversier, la production de gaz à effet de serre a été réduite de 44 000 tonnes par année.

# UNIS

## Congrès national 2018

Les 1<sup>er</sup> et 2 octobre | Halifax (N.-É.)

## La durabilité grâce à l'adaptabilité

### VISER plus haut

Le monde change. Changez avec lui. CPA Canada vous facilite la tâche. Pour mieux réussir dans le paysage concurrentiel d'aujourd'hui, participez à l'événement annuel multidisciplinaire de l'année, qui réunit les CPA du Canada. Un large éventail de séances novatrices, des conférenciers hors pair, des ateliers complémentaires, avant et après le congrès : c'est une occasion de réseautage unique avec un millier de CPA du pays tout entier.

#### CONFÉRENCIERS PRINCIPAUX :



##### JULIEN SMITH

Chef de la direction, Breather, et auteur à succès



##### SARAH BURCH

Chercheuse renommée en durabilité et en changements climatiques



##### DUNCAN STEWART

Expert mondialement reconnu et directeur de la recherche, Technologies, médias et télécommunications, Deloitte



##### KAI KIGHT

Créateur, conférencier et violoniste

**LE PROGRAMME DU CONGRÈS EST MAINTENANT DISPONIBLE!**

Les hôtels se remplissent rapidement : inscrivez-vous au Congrès UNIS aujourd'hui!  
**CPACANADA.CA/UNIS2018 | #CONGRÈSUNIS**

# EN PRIME



## LE GROS LUXE?

## PLACE À LA LÉGÈRETÉ

Airstream offre une caravane moins chère et plus facile à tracter.

PAR MATTHEW HAGUE

**PARI :** Pour la première fois de son histoire (soit près de 90 ans), le fabricant de véhicules récréatifs (VR) Airstream produit une caravane en fibre de verre, la Nest. Plus légère (à 1 500 kg, même un petit VUS peut la tracter), d'aspect

plus contemporain (épuré, minimaliste, aérodynamique) et meilleur marché (49 500 \$ US, contre 139 000 \$ pour le modèle Classic) qu'une caravane en aluminium. L'entreprise veut ainsi s'imposer sur le marché nord-américain des VR, en plein essor, évalué à 20 G\$. En 2017, le marché des véhicules tractés a, à lui seul, progressé de 14,4 %, stimulé par les ventes de caravanes semblables à la Nest. Celle-ci pose toutefois un risque pour la marque : un enduit gélifié breveté rend sa coque plus durable, mais les coques légères ont tendance à céder au bout de

10 ou 15 ans. Pour un produit reconnu pour sa durabilité, c'est tout un pari.

**STRATÉGIE :** Selon Justin Humphreys, directeur de l'exploitation, Airstream ne craint pas pour sa marque. Le lancement de la Nest vise à pénétrer un nouveau segment du marché des VR : « Nous voulons concurrencer les fabricants de petits modèles moulés en fibre de verre et attirer de nouveaux acheteurs. » Jusqu'ici, les amateurs de VR étaient souvent âgés, mais s'y ajoutent maintenant des jeunes à l'esprit d'aventure, épris de liberté (#vanlife), qui

GM cherche des conducteurs P. 52  
Par ici la location P. 53  
S'entraîner sans relâche P. 54  
Se reposer (ou pas) en vacances P. 55



## LE BONHEUR EN CARAVANE

Avec ces modèles légers, on n'a qu'une envie : prendre la route!



Pour les vacanciers qui hésitent entre un bateau et une caravane, voici la **Sealander**. Cette caravane en fibre de verre de 70 pi<sup>2</sup>, avec cuisinette et espace pour manger et dormir, est équipée d'un moteur intégré qui permet de la convertir en mini-yacht. 27 250 \$. [sealandercanada.com](http://sealandercanada.com).



Avec 50 pi<sup>2</sup>, la **Vistabule** de forme ovoïde est minuscule (le divan devient un lit, et la cuisine se déploie depuis le coffre), mais en met plein la vue grâce au toit ouvrant et aux fenêtres panoramiques avant et arrière. À partir de 17 995 \$ US. [vistabule.com](http://vistabule.com).

témoignent de leurs pérégrinations en publiant des photos sur Instagram.

**RÉSULTAT :** Depuis le lancement de la Nest en avril, la concession Can-Am RV Centre, à London (Ontario), en a déjà vendu quelques-unes, et les clients semblent très intéressés. « Reste à savoir si ce VR conservera sa valeur à long terme, observe Dan Meyer, représentant commercial. Il coûte nettement plus cher qu'un VR traditionnel en fibre de verre. J'ai vendu des caravanes Airstream de 40 ans en très bon état, mais qui sait si l'on pourra en dire

autant d'un modèle en fibre de verre? »

Il est trop tôt pour se prononcer. M. Meyer ajoute qu'Airstream ne produit encore que cinq caravanes Nest par semaine et que le raffinement de ce modèle pourrait l'amener à se démarquer des caravanes en fibre de verre moins chères, produites en série, qui sont légion sur le marché (lire ci-contre). L'an dernier, son concurrent Winnebago a vu ses ventes monter en flèche en lançant de petites caravanes au goût de la génération Y, dont la plus chère (la Minnie Drop, de taille comparable) coûte 28 000 \$ de moins que la Nest. ♦



Microscopique (moins de 50 pi<sup>2</sup>) et ultralégère (285 kg), la **MyPod** en fibre de verre peut aisément être tractée par une berline. Pour les claustrophobes, une rallonge amovible (en option) agrandit l'espace utile. 10 000 \$ US. [golittleguy.com/lg-mypod](http://golittleguy.com/lg-mypod).

DÉPLACEMENT

# ON PARTAGE LE VOLANT?

Sur les chapeaux de roue : l'audacieux pari de GM

PAR CHRIS SORENSEN

En 2009, General Motors a bien failli disparaître, faute d'avoir su suivre l'évolution des préférences de ses clients. Une grave erreur que le géant de l'automobile est bien déterminé à ne pas répéter.

À l'heure où les services de partage de véhicule essaient dans le monde entier, le constructeur centenaire de Detroit vient d'implanter à Toronto – 17<sup>e</sup> ville d'Amérique du Nord – son service d'autopartage Maven. Créé en 2016, celui-ci n'avait pas encore d'antenne hors des États-Unis. Comme avec les applications Zipcar ou Car2Go, téléphone en main, il s'agit de louer à l'heure, assurances comprises, l'un des véhicules que l'entreprise gare ici et là en zone urbaine.

Selon Bloomberg.com, GM prépare-

rait aussi un service d'autopartage de pair à pair qui encouragera les propriétaires d'un véhicule à le louer quand il ne roule pas. Une sorte d'Airbnb de l'automobile, qui prend

transformation, vu l'évolution que connaissent les véhicules électriques et autonomes. « Maven a été créée pour regrouper ces nouveaux services de mobilité chez GM. »

On estime que 24 millions de conducteurs participent à un système quelconque d'autopartage, à l'échelle du monde. Ce chiffre serait appelé à augmenter de 20 % par année en quatre ans, selon le bureau d'études de marché suédois Berg Insight.

## POURQUOI PAYER DES MILLIERS DE DOLLARS PAR AN POUR LAISSER SON AUTO INUTILISÉE? VOILÀ LA QUESTION À L'ORIGINE DE L'AUTOPARTAGE.

cette fois modèle sur de jeunes pousses comme Turo, de San Francisco.

« GM joue vraiment d'audace », avance Michelle Krebs, analyste d'Autotrader.com, pour qui tout le secteur est à l'aube d'une profonde

Quoique cela soit infime à côté du nombre de véhicules en circulation – plus d'un milliard –, l'intérêt économique du covoiturage reste incontestable. Pourquoi dépenser une fortune pour financer, entretenir et assurer

**JE  
RENTABILISE  
MA FORMATION**

À l'École de comptabilité de FSA ULaval nous offrons aux comptables professionnels des outils de pointe pour prendre les meilleures décisions.

Perfectionnez-vous en vous inscrivant à nos programmes de 2<sup>e</sup> cycle :

- Microprogramme Comptabilité et décisions d'affaires
- Microprogramme Audit interne, contrôle et gestion des risques
- MBA Comptabilité

[www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca)  
/ECOLE-CTB



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Faculté des sciences  
de l'administration

un véhicule s'il ne roule pas le plus clair du temps?

Mark Latchford, directeur général de Maven à Toronto, explique que GM veut se démarquer grâce à des véhicules haut de gamme, comme les berlines Cadillac et les utilitaires sport Chevrolet. S'ajouteront des fonctions d'infodivertissement et de connectivité prisées par les jeunes citadins technophiles, toujours moins nombreux à posséder un véhicule.

« Il ne faut ni abonnement ni clé. Le téléphone fait tout », précise M. Latchford, en signalant que Maven comptait déjà plus de 4 000 utilisateurs torontois après 60 jours d'activité.

S'il n'a pas eu vent d'un éventuel service de pair à pair, M. Latchford reconnaît sans hésiter que Maven est un véritable laboratoire. On y teste et creuse mille et une choses, de la gestion des parcs de véhicules aux outils de paiement mobile : « C'est la GM de demain qui prend forme. »

Cela dit, les services de mobilité de GM seront-ils assez rentables pour contrer le déclin de son cœur de métier, la construction et la vente de véhicules?

Lawrence Burns, professeur à l'Université du Michigan, était vice-président à la R D à GM. Il écrivait l'automne dernier dans *Autonomous Vehicle Engineering* que les constructeurs dégagent un bénéfice net de 1 000 \$ US à 5 000 \$ US par véhicule. Par comparaison, un véhicule mobile autonome, capable de parcourir plus de 480 000 km, rapporterait environ 30 000 \$ US.

Mais il y a un hic. GM a toujours excellé dans la conception, l'ingénierie et la fabrication à grande échelle. Le défaut de la cuirasse? Le service à la clientèle. Une tâche dont s'occupent – tant bien que mal – les concessionnaires indépendants de son vaste réseau. Une approche orientée client comme celle des Apple, Google ou Uber demandera un nouvel éventail de compétences. Et une refonte de la culture.

« Il se peut que GM manque le virage, avoue Mme Krebs. Mais elle a tout à gagner et pas grand-chose à perdre. » ♦

## LA FORMULE AIRBNB FAIT DES PETITS

Les mots « économie du partage » évoquent ZipCar ou Airbnb. Laquelle, soit dit en passant, a empoché 100 M\$ l'an dernier en facturant des frais de réservation à ces particuliers qui élisent domicile chez un étranger. Mais l'économie du « ce qui est à moi est à toi » ne s'arrête pas là. Aujourd'hui, on loue de tout. — *Chris Sorensen*



### Attirail en tout genre

C'est pendant un projet de rénovation à Londres, où ils peinaient à trouver des échelles et des outils à louer, que les fondateurs de Fat Lama ont eu l'idée d'appliquer le modèle du partage à toutes ces choses qui prennent la poussière dans les sous-sols. Constat? Appareil photo, tente, petite robe noire, contrebasse, tout se loue.



### Fourbi et fourniment

Vous avez un garage ou un grenier vide? L'australienne Spacer, qui a racheté l'an dernier l'entreprise Roost, de San Francisco, pionnière du partage d'espace, propose aux particuliers américains de profiter d'un lucratif marché de 30 G\$ US, celui de l'entreposage en libre-service. Entreposer l'attirail des autres peut rapporter la jolie somme de 400 \$ US par mois.



### Vite, au petit coin

Sous la rubrique des envies pressantes, Rockaloo offre un service de réservation de toilette – dans un bar, un restaurant ou un café – à Manhattan, à Brooklyn ou dans le Queens. À partir de 0,99 \$ US. Jusqu'à 8,99 \$ US pour une heure. On montre son téléphone et hop! plus que quelques pas à faire. Quel soulagement!

### À table

Pigistes et entrepreneurs peuvent désormais louer une table dans les bars et restaurants de New York, entre les repas du midi et du soir, grâce au service KettleSpace, lancé l'été dernier. Tarifs : de 25 \$ US pour 10 heures par mois à 99 \$ US pour un accès illimité. WiFi gratuit, café à volonté.



### Bagages encombrants

La prochaine fois que vous sillonnez Londres avec vos valises en attendant que votre chambre d'hôtel soit prête, essayez LuggageHero. Un commerce du coin, comme le marchand de journaux Jimmy & Sons, près de Covent Garden, entreposera vos bagages pour environ 5 \$ l'heure, par valise ou par sac. Assurance contre les pertes et dispositif d'inviolabilité en prime.





## HORIZONS LOINTAINS

## CHAMBRE D'HÔTEL GRAND CONFORT, AVEC GYM PRIVÉ

Des oreillers moelleux? Un service attentionné? Oubliez ça. S'adonner au yoga et lever poids et haltères sans quitter sa chambre, voilà la nouvelle obsession des voyageurs. **PAR ANYA GEORGIJEVIC**

Au premier coup d'œil, on se croirait dans une chambre d'hôtel comme les autres : un grand lit et, en face, une télé à écran plat et un bureau. Détrompez-vous.

Disparu, le fauteuil de bureau. À sa place, un ballon d'exercice trône. Derrière, quatre vélos stationnaires flamboyants neufs, dont un Wattbike, le nec plus ultra. Louangé par des cyclistes de haut niveau, l'appareil se connecte à une appli d'entraînement. À côté du lit, un centre de musculation Gym Rax avec poulies murales TRX. S'y ajoutent une série de ballons lestés et des tapis

de sol. Les moindres détails ont été pensés dans l'esprit *fitness* : boissons protéinées et eaux vitaminées au bar d'hydratation, et, dans la salle de bains, parmi les shampoings et gels douche en tout genre, baume Biofreeze pour soulager les muscles endoloris.

En mai dernier, Hilton lançait ce nouveau type de chambre avec gym intégré dans dix de ses hôtels (Austin, Atlanta, Orlando) et l'étendra bientôt à six autres. L'idée est d'offrir au client une séance d'entraînement, en toute commodité. Une séance qui se veut personnalisée, énergisante à souhait.

On a même pensé à des messages de motivation, intégrés aux vidéos d'exercice qu'on lance sur l'écran tactile du téléviseur. « Nos essais pilotes ont indiqué que les clients rêvaient d'une aire de conditionnement physique bien équipée, pour varier leur entraînement, de jour en jour », explique Melissa E. Walker, directrice principale au bien-être, à l'échelle des enseignes Hilton.

Selon Elle Lasher, spécialiste des habitudes de consommation à WGSN, société de prévision des tendances, le secteur hôtelier prend le virage *fitness* au pas de course. L'offre de services hyper-individualisés cible à la fois les jeunes, avides d'expériences personnalisées, et une clientèle d'affaires, fatiguée des appareils vétustes relégués au sous-sol, dans une pièce exigüe à l'éclairage blafard.

De l'avis de Joe Chan, avocat et associé du cabinet Richards Buell Sutton à Vancouver, « trop souvent,

à l'hôtel, la salle d'exercice semble avoir été ajoutée après coup. Pourtant, si je me paie un séjour de luxe pour rendre moins pénible un voyage d'affaires, je m'attends à ce qu'on soigne les détails. Un gym, c'est bien plus qu'une pièce aveugle où on a flanqué un tapis de course ».

Airbnb livre une concurrence féroce au secteur hôtelier. D'ailleurs, *Forbes* rapporte une baisse de 1,5 % du revenu hôtelier dans les 10 villes américaines où Airbnb se taille une bonne part du gâteau. On comprend donc aisément pourquoi tant d'hôtels jouent du coude pour se distinguer dans un créneau qui reste fermé au géant de l'habitation partagée, où se font rares les services complémentaires : les prestations haut de gamme axées sur le bien-être. « L'économie du partage a ébranlé le secteur hôtelier et l'oblige à changer, à faire preuve de créativité pour répondre aux désirs des consommateurs », ajoute Mme Lasher.



Dans les 10 établissements Hilton participants, 29 chambres ont été métamorphosées en gym privé, à un tarif majoré d'environ 20 % par rapport à une chambre de luxe habituelle. « Au vu de la réaction extrêmement positive, beaucoup de ces hôtels songent à transformer davantage de chambres », précise Mme Walker. On note un taux d'occupation qui avoisine 70 %, comparable à celui des autres chambres de luxe.

Cependant, l'idée de combiner chambre d'hôtel et mise en forme n'est pas si neuve. En 2014, déjà, le groupe InterContinental ouvrait ses hôtels EVEN, entièrement conçus pour le bien-être, à Rockville (Maryland), à Brooklyn (New York) et à Eugene (Oregon), entre autres. Chaque chambre comporte un coin sport-détente, avec blocs et tapis de yoga, ballons d'exercice et sangles élastiques. Aux murs, des slogans poussent les clients à redoubler d'efforts. Ils bénéficient aussi d'un accès à des vidéos d'exercice sur la chaîne YouTube du groupe hôtelier. Et, naturellement, repas bio et collations santé figurent au menu.

Quantité d'hôtels, toutes catégories confondues, veulent promouvoir leur crédibilité sur le marché du séjour sportif en s'associant à des marques réputées. Ainsi, le programme de location de vêtements de sport New Balance, mis en place par le groupe hôtelier Westin, permet, à petit prix (5 \$), de voyager plus léger. Au Fairmont de l'aéroport de Vancouver, qui fait équipe avec Reebok, on propose une gamme de prestations, contre un forfait quotidien de 20 \$ à 50 \$ : prêt de vêtements de sport, collations nutritives, accès au gym... rien n'y manque! Et, s'étant alliée à Lululemon, la chaîne Le Germain offre au client de visionner des vidéos de yoga dans le confort de sa chambre, où sont installés des tapis de yoga.

Si Hilton, InterContinental, Le Germain et compagnie n'ont pas encore dévoilé leurs chiffres, une récente étude du Cornell Center for Hospitality Research révèle le potentiel de la mise en forme. Sur 782 voyageurs sondés dans 33 hôtels aux États-Unis, 46 % affirmaient avoir l'intention de s'entraîner au cours de leur séjour, mais 22 % mettaient à exécution leurs louables résolutions.

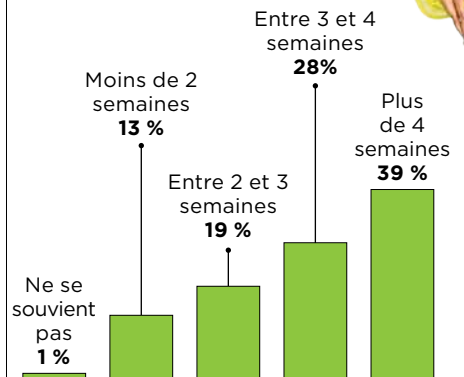
Faciliter le passage à l'action pourrait suffire à réduire cet écart. Comment? En mettant à la disposition du client tout le nécessaire : équipement, habillement, et même slogans de motivation. Jusqu'à l'onguent Bengay dans le tiroir de la table de chevet. ♦

## ÉVASION

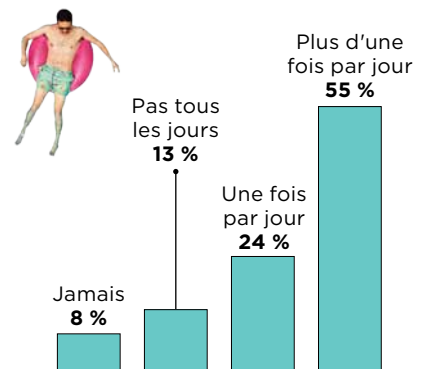
# TRAVAIL OU LOISIRS?

Travaillons-nous trop? Voilà une question qu'on se pose souvent l'été. Pour y répondre, CPA Canada a interrogé ses membres à des postes de direction. Bilan : non, vous n'êtes pas le seul à jeter un coup d'œil à vos courriels au bord de la piscine.

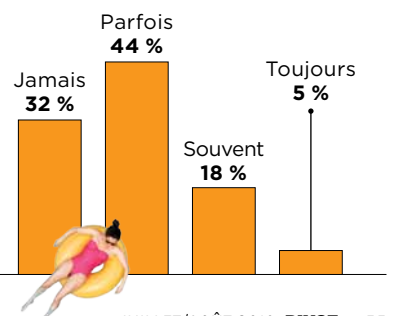
### Combien de semaines de vacances avez-vous pris l'année passée?



### À quel rythme consultez-vous vos courriels pendant vos vacances?



### Hormis la lecture de vos courriels, vous arrive-t-il de travailler durant 7 jours consécutifs?





**CPA**

CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA



# LITTÉRATIE FINANCIÈRE AU TRAVAIL : ATELIERS GRATUITS

Aidez vos clients et leurs employés à prendre en mains leurs finances pour accroître la productivité et réduire le stress.

- Ateliers GRATUITS – aucuns frais ni pour les employeurs ni pour les employés
- Format d'une heure – idéal pour des conférences midi
- Ateliers présentés par des CPA bénévoles
- Divers ateliers au choix, dont *Dix bonnes habitudes de gestion financière*, *Comment faire l'éducation financière des enfants*, *Planification de la retraite* et plus encore

**DEMANDEZ UN ATELIER GRATUIT DÈS AUJOURD'HUI!**

**VISITEZ** [cpacanada.ca/atelierlitfin](https://cpacanada.ca/atelierlitfin)



# ANNONCES CLASSÉES

## Entreprise Recherchée

Un petit cabinet comptable de CPA voudrait acheter les clients d'un autre petit cabinet à Ville Saint-Laurent/ Ouest Island ou Laval.

Veillez envoyer un courriel à [cpastlaurent606@gmail.com](mailto:cpastlaurent606@gmail.com) afin de discuter.

## Votre annonce classée pourrait vous coûter aussi peu que 260\$.

Pour plus de renseignements, communiquez avec nous : [publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca](mailto:publicite.pivotmagazine@cpacanada.ca)

## LOI DU 1% POUR LA FORMATION

### L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

**LIW**  
CONSULTANTS  
Depuis 1986

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

gallantcpa.ca

## CONTRÔLE DE QUALITÉ

### Assistance :

- ✓ Revue de contrôle qualité des missions de certification
- ✓ Mise à jour de votre *Manuel d'assurance qualité*
- ✓ Inspection cyclique de missions achevées

**Diane Boudreau**, CPA auditeur, CA  
ASSOCIÉE DÉLÉGUÉE | contrôle de la qualité  
[dboudreau@gallantcpa.ca](mailto:dboudreau@gallantcpa.ca)  
T. 450.656.4400 #244

GALLANT & Associés, S.E.N.C.R.L.  
Société de comptables professionnels agréés



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

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

Travaillez à votre compte tout en n'étant pas seul.

1-800-665-4520, poste 223 - [www.padgettfranchises.ca/francais](http://www.padgettfranchises.ca/francais)

## ENCORE PLUS D'ACTUALITÉS EN LIGNE!

Allez à [cpacanada.ca/actualites](http://cpacanada.ca/actualites) pour suivre l'actualité, lire des exclusivités Web, et plus encore.

## FORCE DE CORPS ET D'ESPRIT

Le moins qu'on puisse dire est que Teresa Yeung, CPA et dynamophile de 27 ans, est une femme forte. Voici ce que lui a appris son parcours d'athlète. **PAR BARBARA BALFOUR**

**Hongkongaise de naissance, j'ai grandi à Markham, en Ontario.** J'ai obtenu un baccalauréat en mathématiques et une maîtrise en comptabilité à l'Université de Waterloo, puis j'ai entamé ma carrière à EY, où j'ai été étudiante stagiaire. J'y suis depuis 2011.

J'ai découvert la dynamophilie il y a deux ans, **alors que je faisais partie de l'équipe canadienne de bateaux-dragons.** À la salle de sport, on me répétait sans cesse que je devrais me mettre à la discipline, car je soulevais des poids importants. « Tu serais bonne », me disait-on. J'ai finalement décidé de me lancer.

Je m'entraîne de deux à trois heures quatre ou cinq fois par semaine, et je participe à trois compétitions par an. Aux championnats nationaux, en février, **j'ai soulevé 157 kg en flexion, 92 kg en développé couché et 175 kg en soulevé de terre.** Je me suis classée 3<sup>e</sup> dans la catégorie des 63 kg.

Que je sois au travail ou en compétition, je gère le stress d'une façon très semblable. Je divise mes objectifs en petites tâches faciles à accomplir : la prochaine épreuve d'une compétition, la tâche en cours d'un projet, etc. **La principale différence est qu'au bureau, je travaille en équipe. Sous les poids, il n'y a que moi.**

Au début, ma mère n'a pas compris ma passion pour la dynamophilie, **mais elle a fini par s'y faire.** J'ai parfois du mal à trouver des vêtements à ma taille, mais je ne regrette rien.

En fin de compte, la discipline m'a aidée non seulement à améliorer mon image corporelle et à prendre de l'assurance, **mais aussi à renforcer mes capacités de leader.**

Au travail, j'analyse des ensembles de données pour conseiller mes clients sur les risques à atténuer et les aspects à améliorer. En dynamophilie, je regarde mes statistiques d'entraînement pour voir ce qui a fonctionné ou pas. **Dans les deux cas, je visualise les données à l'aide d'un tableau de bord.**

Mon alimentation est variée. Pour ce qui est des protéines, j'essaie de manger du poulet ou des œufs. **Mais mon faible, ce sont les pizzas hawaïennes.** Chaque jour, j'adapte mes repas à mon poids : j'absorbe environ 2 700 calories.



# Améliorez vos compétences. AMÉLIOREZ VOTRE CONSEIL.



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

**ANDRÉ DUGAL, FCPA, FCA, IAS.A**

PRÉSIDENT DU CONSEIL, CPA QUÉBEC  
ASSOCIÉ, AUDIT, KPMG

Le **Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA)** est le principal programme s'adressant aux administrateurs qualifiés désireux de se familiariser avec les enjeux de gouvernance essentiels et en émergence. Élaboré conjointement par l'Institut des administrateurs de sociétés et la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, ce programme a permis à plus de 5 000 administrateurs de profiter de la sagesse partagée de grands spécialistes de la gouvernance provenant de partout au pays.

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

**COMMUNIQUEZ AVEC L'IAS ET FAITES UNE DEMANDE D'ADMISSION AUJOURD'HUI MÊME.**  
1.877.593.7741 poste 300  
formation@icd.ca

VILLE	DÉBUT DU PROGRAMME	DATE LIMITE D'INSCRIPTION
Calgary	11-13 octobre 2018	16 août 2018
Edmonton	10-12 décembre 2018	5 octobre 2018
Montreal*	5-7 avril 2019	18 décembre 2018
Toronto	7-9 septembre 2018	13 juillet 2018
Vancouver	24-26 septembre 2018	31 juillet 2018

\*Veuillez noter que le cours à Montréal est bilingue ; vous devez être à l'aise en français et en anglais.

POUR SOUMETTRE UNE CANDIDATURE OU PARCOURIR LES COURS OFFERTS AU CANADA, VEUILLEZ VISITER [ICD.CA/PPADATES](http://ICD.CA/PPADATES)

Programme offert en collaboration avec :



Élaboré conjointement par :

# LE **SECRET** LE MIEUX GARDÉ DE LA PAIE

La Ligne Info sur la paie de l'Association canadienne de la paie répond de manière rapide et fiable à toutes vos questions sur la paie.

Découvrez comment la Ligne Info et les ressources de l'Association canadienne de la paie peuvent vous aider ainsi que votre organisation et vos clients.



Visitez [paie.ca](http://paie.ca)