

Balados pour CPA : Voir demain

Saison 2 épisode 2 : Virage numérique : feuille de route pour les CPA (en anglais)

David McGuffin : Bienvenue aux Balados pour CPA : Voir demain. Ici votre animateur, David McGuffin. Nous avons beaucoup parlé, dans nos balados, des défis. Dans cet épisode, nous parlerons plutôt des possibilités : nouveaux modèles d'affaires, nouveaux rôles, nouvelles occasions de leadership... Tout ça est possible grâce au virage numérique.

La transformation numérique est un long chantier. Pour employer une autre métaphore, un invité nous dira qu'elle s'apparente à un programme d'entraînement physique. Et le virage numérique exige du leadership, ce qui donne aux CPA une belle occasion d'être au cœur de l'action.

Aujourd'hui, nous entendrons deux CPA qui sont le moteur du virage numérique. Josh Zweig est chef de la direction de LiveCA, premier et principal cabinet comptable virtuel du Canada, qu'il a cofondé avec Chad Davis. Pour Josh, le virage numérique, c'est bien plus que des mots à la mode; la notion définit son approche du travail et même l'endroit où il travaille. Donc, Josh, vous dirigez un cabinet comptable qui emploie presque 100 personnes et qui est établi au Canada... Dites-nous où vous vous trouvez actuellement.

Josh Zweig : Je suis à Buenos Aires, en Argentine.

David McGuffin : Et vous n'y êtes pas que pour le plaisir, vous y travaillez aussi, n'est-ce pas?

Josh Zweig : J'y travaille, j'y habite... Depuis presque quatre ans. Je faisais plus le va-et-vient avant la pandémie. Une copine et deux chats plus tard, je dirais que je commence à m'enraciner.

David McGuffin : Donc, votre mode de vie s'apparente à celui de beaucoup d'entre nous en pandémie, mais vous l'avez adopté il y a longtemps. Est-ce que cette souplesse faisait partie de votre plan d'affaires initial, c'est-à-dire le fait que les fondateurs et le personnel de l'entreprise puissent travailler de n'importe où?

Josh Zweig : Pour ce qui est du plan d'affaires, il n'y en avait pas vraiment au début. L'idée a évolué. Au départ, je travaillais pour un cabinet de taille moyenne à Toronto, après avoir passé environ deux ans à Tel-Aviv et ailleurs en Israël. Et ce nouveau cabinet avait beaucoup de clients en Israël.

Alors je me suis dit : « Voilà une excellente occasion de faire de la comptabilité transfrontalière, alterner entre les deux pays, trouver mon créneau. » Donc, après quelques années au cabinet, j'ai dit à mon patron : « Je ne vois pas les clients, je fais tout le travail tout seul. Je pourrais travailler en ligne puisque les gens m'envoient des relevés bancaires numérisés et que j'ai accès au réseau à distance. »

« Alors je pourrais peut-être m'installer à Tel-Aviv? Je reviendrais au Canada deux fois par année à mes frais et je partagerais mon temps entre les deux pays. » Il a refusé : il avait besoin de me voir au bureau pour savoir que je travaillais. Alors j'ai dû essayer ma stratégie à mon compte. Donc, l'idée était simplement de voir si je pouvais déménager à Tel-Aviv et travailler en comptabilité de l'étranger. Je n'avais pas de plan pour faire prospérer mon entreprise; je voulais simplement faire de la fiscalité canadienne tout en vivant ailleurs.

David McGuffin : Cette idée de votre ex-patron – tout le monde doit être au même endroit – est aujourd'hui dépassée. Avez-vous eu des réactions négatives de la part de clients potentiels par rapport au fait que vous n'étiez pas au centre-ville de Toronto?

Josh Zweig : Des réactions négatives de la part de clients indiquent qu'on se trompe de cible. Au début, nous avons besoin d'argent pour le cabinet, et nous acceptions différents clients. S'il y avait des frictions ou des réactions négatives, c'est parce que ce n'étaient pas les bons clients pour nous.

Par exemple, Chad, qui habitait Halifax, a dû se rendre chez un client pour numériser des documents parce que celui-ci ne voulait pas le faire lui-même. Est-ce une bonne idée de payer 1 200 dollars pour un billet d'avion pour numériser quelques reçus? Non. Nous ne l'avons pas bien compris à l'époque. On peut donc dire que les frictions nous ont aidés à définir notre clientèle cible au fil du temps.

David McGuffin : Et au-delà de cette idée de vouloir travailler en vivant ailleurs, quel créneau de marché vouliez-vous exploiter?

Josh Zweig : La question suppose qu'il y ait un plan d'affaires... Je répondrais autrement aujourd'hui par rapport à il y a 10 ans. Aujourd'hui, nous ciblons les entreprises dont les produits se situent entre 2 et 20 millions, qui comptent de 10 à 100 employés et qui cherchent une équipe des finances complète (comptes fournisseurs, paie, tenue de livres, fiscalité). Pour diverses raisons, ces entreprises ne veulent pas d'une équipe des finances complète à temps plein : ça coûte très cher, et ce n'est pas nécessaire. Notre proposition de valeur, aujourd'hui, c'est de fournir ces services pour moins cher que le personnel à temps plein. Donc, notre client idéal, c'est une entreprise en croissance qui utilise de tels services.



David McGuffin : Ainsi, LiveCA est un cabinet de services comptables, mais vous dites que c'est aussi un cabinet de services technologiques. Pouvez-vous expliquer ces deux aspects?

Josh Zweig : Donc, aujourd'hui, nous opérons une transition : notre entreprise de services traditionnels devient une entreprise de services exploitant les technologies. Nous avons une équipe qui développe des technologies propriétaires. Nous l'appelons notre équipe no code, « sans code ». Nous avons aussi une équipe axée sur l'innovation.

Ces collègues peuvent, par exemple, adapter un logiciel comme Xero aux besoins de clients qui veulent facturer d'une manière particulière que Xero ne prévoit pas. Ils créent alors un plugiciel avec l'API de Xero pour permettre au client d'adopter le processus voulu. On voit avec ce genre de plugiciel personnalisé que les technologies permettent d'éliminer les processus manuels. Nous concevons aussi des applis internes pour limiter le travail manuel.

Par exemple, dans la tenue de comptes, l'appariement des factures aux transactions est un aspect fastidieux et manuel. Pour un cabinet comptable, il n'y a pas de valeur ajoutée. Il vaut mieux l'éliminer grâce aux technologies ou à l'intelligence artificielle. L'humain peut alors analyser, préparer les rapports à l'intention du conseil. Il faut se demander, après avoir automatisé le fastidieux, quelle valeur ajoutée on peut apporter au client en interprétant les chiffres.

Et je dirais que les technologies jouent un rôle fondamental dans la valeur que nous ajoutons, à l'interne (on trouve des gains d'efficacité et on réduit la durée des tâches manuelles et répétitives) et à l'externe (pour ajouter de la valeur pour les clients : tableaux de bord, différents rapports à l'intention du conseil, portail unique qui donne accès à toute l'information...). Ainsi, les technologies seront au cœur de notre entreprise dans les prochaines années.

David McGuffin : Fascinant. Est-il important que ces applis soient développées par un cabinet comptable plutôt que par une entreprise de la Silicon Valley?

Josh Zweig : Je crois que le marché se trouve dans une phase tout à fait unique. Prenons l'exemple d'une société américaine qui s'appelle Pilot. Elle offre des services administratifs (comptes fournisseurs, paie, tenue de livres, fiscalité, direction des finances). Elle se décrit comme une entreprise technologique. Son financement s'établit à 120 millions de dollars.

Une bonne partie de ce financement provient de Sequoia Capital, le capital-risqueur derrière Airbnb, Google et d'autres grandes sociétés. Au moment où j'ai lu là-dessus, Sequoia avait des produits de 30 millions de dollars, mais une valeur de plus de un milliard de dollars, du jamais vu dans le secteur de la comptabilité. Donc, le marché se transforme. Et Pilot me semble être un



excellent exemple d'une entreprise de services traditionnelle qui devient une entreprise technologique et qui mise sur les technologies pour apporter de la valeur aux clients.

David McGuffin : Vous avez un point de vue intéressant sur la transformation numérique. Vous la comparez à la transformation qu'on observe en allant au gym, par exemple. Pourriez-vous expliquer l'analogie?

Josh Zweig : Oui. Quand nous avons démarré, notre première proposition de valeur, c'était la comptabilité en ligne. Il n'y avait pas de raison d'avoir une grande équipe. Mais au fil du temps, nous avons fait de petits changements, sans vraiment nous en rendre compte, qui ont modifié l'orientation du cabinet. C'est un peu comme s'entraîner chaque jour pour travailler un groupe de muscles particulier. On ne voit pas nécessairement de changement au quotidien.

Mais l'évolution est flagrante à des intervalles de six mois. Au début, les clients nous envoyaient leurs documents comptables et nous faisons leurs impôts. Six mois plus tard, nous les aidions à passer en ligne avant de préparer leurs impôts. Quelques années plus tard, nous sommes un service des finances externalisé pour les entreprises en croissance.

Et aujourd'hui, non seulement offrons-nous un service des finances externalisé complet, nous pouvons aider les entreprises à croître. Nous avons soutenu des clients comme Wealth Simple dans leur croissance de 5 à 10 employés à 300 employés, et dans certains cas, jusqu'à l'introduction en Bourse. Nous avons acquis les connaissances nécessaires grâce à l'évolution de nos modèles d'affaires.

Aujourd'hui, notre objectif – devenir une entreprise de services exploitant les technologies –, c'est l'évolution de notre modèle. Pour rester concurrentiels et répondre aux besoins de ce type de client, nous devons miser sur les technologies, nous devons demeurer à l'avant-garde. C'est ce que demandent nos clients : des rapports plus pointus, des analyses plus poussées... Et si nous ne misons que sur le facteur humain pour y arriver, nous nous laisserons distancer.

David McGuffin : Vous faites affaire avec de nombreuses entreprises qui envisagent le virage numérique de leurs opérations financières. Quel est le principal obstacle qu'elles rencontrent?

Josh Zweig : Je dirais que l'obstacle le plus courant, c'est le facteur humain. Les organisations sont des regroupements humains, et il faut bien comprendre ce facteur. Lorsqu'une organisation automatise ses processus, le travail d'une personne peut changer. Cette personne n'adhère pas nécessairement au projet, parfois inconsciemment.

Cette notion est vraiment importante dans le cas d'une entreprise technologique. C'est pourquoi nous ne nous définissons pas comme une entreprise technologique, mais comme une entreprise de



services exploitant les technologies. Nous utilisons les technologies pour optimiser le capital humain, qui sera toujours un élément fondamental de notre entreprise.

Et il est aussi important de comprendre le capital humain de l'entreprise avec qui on fait affaire. La technologie n'est pas la solution, mais elle en fait partie. Nous devons bien comprendre les besoins de l'autre et voir si ces outils, ces processus conviennent bien à son entreprise. Nous devons donc bien comprendre les objectifs de l'autre et les garder à l'esprit pour opérer une transformation réussie.

David McGuffin : Fascinant. Josh Zweig, merci d'avoir participé à notre balado.

Josh Zweig : Merci de m'avoir invité.

David McGuffin : Josh Zweig est le chef de la direction et cofondateur de LiveCA, un cabinet comptable virtuel. Nous l'avons joint à Buenos Aires.

Ce ne sont pas tous les CPA qui peuvent fonder un grand cabinet comptable en ligne et travailler de Buenos Aires. Heureusement, ce n'est pas le seul moyen de diriger le virage numérique ou d'y contribuer. Nat D'Ercole est associé chez Deloitte. Comme leader de la transformation de données du groupe Intelligence artificielle à Deloitte Canada, il a dirigé différents projets de transformation numérique. Il voit les occasions que comporte ce type de virage pour les CPA. Nat D'Ercole, bienvenue au balado.

Nat D'Ercole : Merci. Merci de m'avoir invité.

David McGuffin : Donc, Josh Zweig dit que son cabinet comptable doit appuyer son offre de service sur les technologies. Son cabinet est très innovateur depuis ses débuts, mais jusqu'à quel point cet énoncé s'applique-t-il à l'ensemble de la profession comptable?

Nat D'Ercole : L'innovation est fondamentale pour moderniser la fonction finance, son fonctionnement, le recrutement et la gestion des talents. De nos jours, quand on parle de « talent », on veut dire aller chercher l'information plus vite, accélérer les processus et les conclusions, pour être pertinent dans l'économie actuelle.

David McGuffin : Oui. Josh parle de virage numérique de ce qu'on pourrait appeler les domaines de compétence traditionnels en comptabilité, comme les finances. De votre côté, vous aidez les entreprises à exploiter les données au-delà de l'information financière. Quel problème fondamental aidez-vous les clients à régler?

Nat D'Ercole : Je crois que les organisations ont compris qu'on ne peut ni être stratégique, ni exceller, ni travailler vite si les données sont cloisonnées dans différentes équipes. On se retrouve avec des îlots de données sans véritable utilité. Il faut relier l'information de l'ensemble de l'organisation et de sources externes – qu'il s'agisse de données publiques provenant des clients, de la chaîne logistique... L'économie actuelle est très fluide. Dans tous les secteurs, les entreprises doivent relier les informations à leur disposition et accélérer leurs échanges pour prendre des décisions rapides et avoir un avantage concurrentiel stratégique. Et c'est ce que nous constatons! Le chef des finances a un rôle de leader à jouer dans de telles transformations.

David McGuffin : Donc, le chef des finances a un rôle à jouer dans le virage, mais qu'en est-il des CPA à des échelons inférieurs, par exemple, les auditeurs. Ont-ils les compétences nécessaires pour opérer ce virage?

Nat D'Ercole : Je dirais que oui. Les auditeurs, les comptables ont suivi une formation – la même que moi il y a plusieurs dizaines d'années –, qui leur a appris à bien comprendre un processus, du début à la fin. Les auditeurs sont bien sûr formés à l'audit des états financiers. Mais il y a aussi le processus de production de l'information financière, et les auditeurs sont formés pour le comprendre, pour corroborer les processus, les informations. C'est ce qu'on doit faire lorsqu'on met en place de nouveaux processus : il faut s'assurer que l'information est adaptée aux besoins, qu'elle est complète, qu'elle convient aux décisions à prendre. C'est pourquoi je pense que les leaders du domaine des finances ont des compétences uniques pour de telles transformations.

David McGuffin : Nous entendons dire que les CPA ne sont pas vus comme le choix par excellence pour jouer le rôle que vous décrivez. Le chef de la direction ne se dit pas : « Je vais confier ça à un de nos meilleurs CPA. » Alors je me demande comment les CPA peuvent se faire confier ce rôle de leader.

Nat D'Ercole : Très bonne question. Je dirais : modernisez votre propre fonction. Si elle n'est pas modernisée, si vous n'avez pas opéré un virage numérique, c'est que vous ne tirez pas parti de l'information grâce à des tableaux de bord connectés, vous n'avez pas appliqué les bases de l'analyse des données et pas compris le potentiel de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données d'un point de vue évidemment financier, mais aussi opérationnel. Donc, les CPA doivent transformer, moderniser leur propre fonction d'abord. Ils apprendront ainsi beaucoup : communication, collaboration, définition d'une vision, transformation axée sur un objectif.

Ces compétences sont parfaitement transférables, et nécessaires, pour pouvoir codiriger une transformation organisationnelle plus large, un virage numérique dans l'ensemble de l'entreprise. Donc, voici mon conseil : participez à un projet, un programme de modernisation de la fonction finance, par exemple, en faisant appel aux outils de modélisation axés sur les bases de données



qui intègrent la production de rapports ou d'analyses, l'intelligence artificielle, peut-être des éléments de robotique. Ces expériences vous seront utiles dans votre carrière pour vous lancer dans des projets plus vastes.

David McGuffin : Josh a insisté sur la nécessité de comprendre les besoins des personnes qui composent une organisation qui tente d'opérer un changement. Selon votre expérience, l'aspect humain est-il important?

Nat D'Ercole : Très important. Un virage numérique et des transformations technologiques sont opérés et dirigés par des humains. La capacité de comprendre et de transmettre les objectifs communs et la valeur sont des compétences générales qui constituent le moteur de la stratégie et qui favorisent la connexion à cette stratégie dans les organisations. Il faut avant tout énoncer l'objectif, la vision, la mission auxquels les gens peuvent s'identifier, ce qui fait appel à l'aspect humain du rôle de leader : diriger avec empathie, mais aussi comprendre ce qui incite les gens à participer à la transformation, ce qu'ils souhaitent en retirer pour leur croissance personnelle. Donc, bien comprendre les leaders de l'organisation et les aider à avancer dans leurs priorités personnelles, c'est un aspect humain très important de la réalisation d'un virage numérique.

David McGuffin : Intéressant. Vous aidez les entreprises à adopter de nouveaux outils numériques et à comprendre les incidences des nouvelles technologies depuis le début de votre carrière. En avez-vous conclu qu'une certaine façon de voir les choses facilite le virage numérique?

Nat D'Ercole : La volonté de remettre les choses en question. Je crois que les CPA, les chefs des finances ont tendance à préférer ce qui fait appel à leurs compétences fondamentales. Et parfois, le fait de s'aventurer en terrain inconnu peut être déstabilisant. Il faut avoir le courage de le faire. Le monde et l'économie continueront à changer. La nouvelle normalité, c'est que rien n'est normal. Accepter qu'il n'y a pas de commencement ni de fin définis pour ce qui est des transformations, des processus, que les changements continueront à survenir et qu'il faudra s'y adapter et avancer pour améliorer les processus et la communication avec les clients, les parties prenantes, les employés, voilà les éléments essentiels pour la prochaine génération d'organisations qui bouleversera le marché et la concurrence. Donc, considérer que le changement est positif, qu'il est synonyme de possibilités et comprendre que nos partenaires du milieu des affaires et des technologies se tournent vers nous pour ce savoir-faire.

David McGuffin : C'est un excellent conseil, et une excellente façon de conclure notre entretien. Nat, merci beaucoup d'avoir participé à ce balado.

Nat D'Ercole : Avec plaisir. Merci.



David McGuffin : Nat D'Ercole est leader de la transformation de données du groupe Intelligence artificielle chez Deloitte Canada.

Voilà qui conclut cet épisode des balados Voir demain. Pour en savoir plus sur le virage numérique, allez voir les liens vers des ressources dans les notes du balado.

Les Balados pour CPA : Voir demain sont réalisés par Podcraft Productions. Notez, commentez et partagez cet épisode, pour aider les autres à trouver la série. Ici David McGuffin. Je vous retrouve dans deux semaines. Merci d'avoir été des nôtres.