

## Balados pour CPA : Voir demain

### Saison 3, épisode 2 : La durabilité, une occasion à saisir pour bâtir une carrière en comptabilité à l'épreuve de l'avenir

**Neil Morrison** : Bienvenue à cette troisième saison de la série Balados pour CPA : Voir demain. Je m'appelle Neil Morrison.

Dans le premier épisode, Bettina Pierre-Gilles a avancé que nous étions en quelque sorte à l'âge d'or de la comptabilité. Les compétences des CPA deviennent de plus en plus pertinentes à mesure que le monde financier évolue vers la durabilité. Il existe un besoin croissant de normes, d'information et de systèmes de vérification cohérents. Bettina considérait la durabilité comme une occasion pour les CPA de montrer ce dont ils sont capables en matière d'audit.

Mais notre prochain invité soutient que dominer vraiment cet espace, les CPA devront développer de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances. Cela peut sembler décourageant, mais notre invité Blake Phillips y voit un moyen de bâtir une carrière à l'épreuve de l'avenir. Blake Phillips est directeur de l'École de finance et de comptabilité de l'Université de Waterloo. Il est également coconcepteur d'un nouveau programme visant à former une nouvelle génération d'experts financiers environnementaux. Le Baccalauréat en durabilité et gestion financière commence officiellement cette année. Et selon Blake, ce programme se distingue nettement des programmes offerts par les autres écoles de commerce.

**Blake Phillips** : La principale caractéristique de ce programme est qu'il combine la durabilité et la gestion financière d'une façon qui n'a jamais été faite auparavant au Canada. Nous avons pris des cours préexistants de l'École de finance et de comptabilité et d'autres de la Faculté de l'environnement et nous les avons réunis pour en faire la base de notre programme. C'est une combinaison qu'on ne retrouve nulle part ailleurs. Il s'agit en quelque sorte de créer une nouvelle discipline, qui amalgame gestion financière et durabilité.

**Neil Morrison** : Les étudiants qui sortent du programme possèdent-ils les compétences comptables fondamentales? Sont-ils admissibles aux examens CPA?

**Blake Phillips** : Ils le sont. Si vous suivez le BSFM, c'est-à-dire notre baccalauréat en durabilité et en gestion financière, et choisissez la spécialisation en durabilité d'entreprise, vous suivez exactement les mêmes cours accrédités que les étudiants de nos programmes de comptabilité et de gestion financière. Nous avons mis en commun des cours de comptabilité, des cours de la

Faculté des sciences et des cours de la Faculté de mathématiques. Tous les étudiants sont ensemble dans ces cours. Ils suivent donc le même cheminement que celui des autres étudiants en comptabilité qui mène au titre professionnel de CPA.

**Neil Morrison** : Une fois leur diplôme obtenu, ils peuvent donc faire les mêmes choses qu'une personne issue d'un parcours plus traditionnel. Que peuvent-ils faire d'autre? Que peuvent-ils faire qu'une personne passant par un circuit traditionnel ne pourrait pas faire?

**Blake Phillips** : Eh bien, si vous n'êtes jamais exposé aux questions de durabilité, vous ne serez pas ce penseur stratégique qui regarde au-delà des résultats financiers. C'est cette exposition, propre au BSFM, qui manque aux autres programmes d'études commerciales. Et je ne dis pas que les objectifs de durabilité sont complètement absents des autres programmes. Les écoles de commerce du monde entier sont en train de s'ajuster à la demande et d'intégrer de différentes manières les objectifs de développement durable. Mais c'est l'élément clé qui manque aux programmes traditionnels qui conservent une perspective essentiellement financière. Alors, à quoi ressembleront ces emplois? Eh bien, ils toucheront pratiquement à tout. Que ce soit redéfinir l'orientation stratégique de l'entreprise, ou chercher des moyens de rendre la production plus durable. Les possibilités sont infinies. Et la demande pour ces étudiants possédant des compétences à la fois en gestion financière et en durabilité crève le plafond actuellement. Il y a les filières d'emploi traditionnelles, comme vous l'avez mentionné, et ces autres filières d'intégration de la durabilité, qui concernent directement les étudiants qui se concentrent sur cette discipline.

**Neil Morrison** : Vous avez dit que la demande crevait le plafond. Je sais que le programme n'en est qu'à ses débuts, mais avez-vous déjà une réaction de l'industrie? Comment y a-t-elle réagi?

**Blake Phillips** : Nous avons fait très peu de marketing. Notre programme est officiellement lancé cet automne. Une cinquantaine d'étudiants s'y sont inscrits, et une vingtaine y participaient à titre d'observateurs. Des partenaires de notre programme coopératif ou d'anciens étudiants en ont entendu parler et se sont manifestés : « Comment puis-je embaucher ces étudiants? Quand seront-ils disponibles pour un stage? » Nous n'avons fait aucune campagne, mais tous les grands cabinets comptables et beaucoup d'autres entreprises nous ont interrogés : « Comment pouvons-nous recruter ces étudiants? Quand pourrons-nous les rencontrer? Comment les informer des possibilités dans notre cabinet? »

Un jour, un dirigeant d'un cabinet m'a demandé : « Combien y a-t-il d'étudiants? » J'ai répondu : « Il y en a vingt. » Il a dit : « Parfait. » J'ai répondu : « Que voulez-vous dire par "parfait"? » Il m'a dit : « Nous allons les prendre. » J'ai répliqué : « Vous voulez embaucher les vingt? » Et il m'a dit : « On peut les embaucher tous les vingt. » Alors, j'ai répondu : « D'accord... Ça dépendra d'eux, bien sûr, mais c'est bon de savoir que la demande existe! »

**Neil Morrison** : Que voient-ils dans ces étudiants, selon vous? J'ignore s'ils vous en ont parlé. Quels sont, pour eux, les avantages de ce nouveau type de comptables?

**Blake Phillips** : Je pense qu'ils voient la même chose que tout le monde en ce moment. Un nouveau système financier mondial se met en place. On en revient aux fondements de l'entreprise. On pose la question : « Quel est le but de l'entreprise? » À l'origine, la seule partie prenante majeure de l'entreprise était l'actionariat. L'objectif principal de l'entreprise était de créer de la richesse pour les actionnaires. Aujourd'hui, on reconnaît que le groupe des parties prenantes est beaucoup plus large que les seuls actionnaires. Si, comme entreprise, vous polluez l'eau, ou émettez du carbone, ou abattez des arbres, ou si vous avez une incidence négative sur la collectivité dans laquelle vous menez vos activités, ça ne touche pas seulement vos actionnaires. Ça touche tout le monde. La pollution ne reste pas tout bonnement suspendue au-dessus de votre usine. Elle n'a que faire des frontières internationales. Elle voyage partout dans le monde, n'est-ce pas?

Ce qui veut dire que tout le monde a un intérêt dans la façon dont une entreprise fonctionne. Maintenant, si vous changez votre état d'esprit et ne considérez plus seulement l'intérêt des actionnaires, mais celui de l'ensemble des personnes concernées, c'est-à-dire de la planète entière, la façon dont vous mesurez le succès change considérablement. Parce qu'une personne en Australie qui constate que la pollution a traversé l'océan depuis l'Amérique du Nord n'a aucun intérêt dans les résultats financiers de cette entreprise. Tout ce qui l'intéresse, c'est la pollution qui se trouve à sa porte. Quand on migre dans ce nouvel état d'esprit, dans cette nouvelle façon de penser, on migre vers une nouvelle façon de définir et de mesurer le succès.

Et toutes les entreprises dans le monde voient cet enjeu apparaître à l'horizon. De nouvelles lignes directrices en matière d'information commencent à être publiées. De nouvelles exigences commencent à être publiées. Les gouvernements exigent des changements. De plus en plus d'employés souhaitent travailler pour une entreprise qui se soucie de développement durable. De plus en plus de consommateurs demandent à ce que les produits qu'ils achètent soient fabriqués de manière durable, selon des principes d'économie circulaire et de réduction des déchets. Et toutes ces exigences s'accumulent. C'est pourquoi les clients des grands cabinets comptables frappent à leur porte en disant : « Nous devons mieux saisir cet enjeu. Nous devons prendre une longueur d'avance sur ce front. Or, nous ne pouvons embaucher personne pour nous y aider. Nous ne trouvons personne qui ait cette combinaison de compétences. Vous devez nous aider. » C'est ce qui les préoccupe. Et ils essaient d'accélérer les choses.

**Neil Morrison** : J'aimerais revenir au programme. C'est un programme novateur, vous l'avez dit. J'aimerais savoir comment l'idée de ce programme vous est venue. Quel était le contexte? Y a-t-il

eu une sorte de révélation, quelque chose qui vous a sauté aux yeux, et vous vous êtes dit : « Voilà ce que nous devrions faire! »

**Blake Phillips** : J'ai parlé de la façon dont les entreprises semblaient vouloir accélérer les choses. Il y a environ deux ans, mes collègues en développement durable me disaient : « Ce n'est pas nouveau, ça dure depuis des années et des années, tu n'en avais simplement pas connaissance. » Mais dans le domaine de la gestion financière, cette idée ne semble avoir commencé à faire véritablement son chemin que lorsque des gens comme Mike Carney ont commencé à dire : « L'enjeu est énorme : il s'agit de réimaginer et de restructurer l'ensemble du système financier. » Et même alors, les gens se disaient : « Oui oui, d'accord. Nous devons commencer à adopter des objectifs de durabilité. » Il n'y avait pas du tout cette vague de fond.

Le programme est le fruit du hasard. Mon patron, qui était le directeur de l'École de finance et de comptabilité, et le doyen de la Faculté de l'environnement ont fait connaissance lors d'une activité universitaire et se sont dit : « Nous devrions collaborer. Il y a une certaine synergie ici. » C'est aussi simple que ça. J'aimerais pouvoir dire qu'il y a eu ce moment déterminant et tout à coup, « Eurêka! ». Ou une voix descendant du ciel et disant : « Tu dois faire cela. » Mais c'est vraiment plutôt venu d'une volonté de collaborer entre facultés. Et c'était aussi lié à ma formation antérieure.

**Neil Morrison** : Oui, parce que si vous avez un doctorat en finance, vous n'avez pas commencé par là, n'est-ce pas?

**Blake Phillips** : Non. À une autre époque de ma vie, j'étais biologiste forestier, associé d'une entreprise de sylviculture. La sylviculture est essentiellement la partie de la foresterie qui s'occupe de restauration des écosystèmes. C'est le domaine dans lequel je pensais faire ma carrière. En tant qu'associé, j'ai dit : « Je n'ai pas tellement le sens des affaires. J'ai eu des cours en sciences de la santé et en foresterie. J'ai n'ai eu que deux cours d'introduction à l'économie. Je n'ai vraiment pas les bases pour gérer une entreprise. » Je me suis donc inscrit à l'Université de l'Alberta, où j'ai fait une double maîtrise en administration des affaires et en foresterie dans le but d'acquérir ces compétences en gestion d'entreprise. Et j'ai eu en quelque sorte la piqûre; j'ai eu envie de poursuivre mon apprentissage, et j'ai décidé de faire un doctorat en finance.

Ainsi, j'avais ce bagage avant de passer à la gestion financière, et donc quand le directeur m'a demandé : « Aimerais-tu participer à un projet de collaboration avec la Faculté de l'environnement? », j'ai sauté sur l'occasion. Ça correspondait si bien à ma première formation et à mon expérience dans ce domaine. C'était vraiment naturel pour moi : je pouvais passer d'une faculté à l'autre très facilement et être tout de suite un bon collaborateur pour eux, parce que

J'avais vraiment une bonne compréhension de leur point de vue et du genre de formation qu'ils recherchaient.

**Neil Morrison** : Vous aviez déjà un pied dans chacun de ces deux univers.

**Blake Phillips** : Oui, essentiellement. C'est ironique, parce que quand j'ai soumis mon projet de thèse à l'Université de l'Alberta, j'ai dit à mon superviseur : « Je veux faire de la finance durable. C'est dans cette direction que je veux orienter ma thèse. C'est ce sur quoi je veux me concentrer. » Et il m'a répondu : « Si tu fais ça, tu seras inemployable. Tu pourras tâter de ce créneau quand tu seras titulaire. Mais si tu veux avoir un emploi dans une université réputée dans le domaine de la finance, tu dois avoir une orientation plus traditionnelle. » C'était il y a environ quinze ans, et il n'avait probablement pas tort. Nous avons donc fait beaucoup de chemin. Mais je pense que beaucoup de gens diraient : « Pas assez rapidement » en ce qui concerne la demande pour cette combinaison de compétences.

**Neil Morrison** : Je crois que les gens se demandent aussi à quel point ce changement d'attitude est authentique. S'agit-il simplement d'entreprises réagissant à une tendance, mais qui recherchent toujours, au fond, de simples comptables financiers, des gens qui s'occupent essentiellement de finances? Ne s'agit-il que d'une réponse à la situation actuelle, sociale ou politique?

**Blake Phillips** : Je pense que c'est une bonne question. Et c'est pour cette raison que nous nous concentrons sur ce que j'appellerais l'analyse de rentabilité de la durabilité. Certains de mes collègues en environnement frémiraient en entendant cette expression. Mon point, c'est qu'il y a beaucoup à gagner financièrement à viser des résultats en matière de durabilité. L'objectif de notre programme est de faire voir que la durabilité n'est pas un centre de coûts. Il existe par nature une exigence de compromis à court terme entre les systèmes financiers, sociaux et naturels. Je ne veux pas laisser entendre qu'ils peuvent tous coexister de manière égale et qu'aucun compromis n'a besoin d'être fait entre eux. Mais il y a une énorme valeur financière qui est créée pour les actionnaires quand on vise des résultats en matière de durabilité.

Je vais prendre un exemple qui a récemment fait les manchettes : le fait que Coca-Cola compte abandonner la bouteille verte de Sprite. C'est une bouteille emblématique. Le Sprite a toujours été vendu dans une bouteille de cette couleur. D'autres produits de la bannière sont également vendus dans cette bouteille verte. Et ils ont compris qu'ils avaient avantage à modifier leurs pratiques. Ce n'est pas qu'une bouteille verte n'est pas recyclable. Mais il est plus difficile de la recycler en une autre bouteille. Elle se transforme plus souvent en veste ou autre chose. Et donc, pour se rapprocher d'un système véritablement circulaire, où la bouteille est utilisée, broyée puis retransformée en bouteille, et ainsi de suite en une boucle fermée, ils ont dit : « Allons-y pour une

bouteille sans couleur, et conservons le vert pour l'étiquette. » Cette façon de faire sera payante pour Coca-Cola. C'est meilleur pour l'environnement, et donc meilleur pour eux. S'ils peuvent créer une véritable boucle fermée, où leurs bouteilles sont constamment réutilisées, ils en tireront également des avantages financiers.

Un autre exemple que nous citons souvent en classe est celui de Walmart, qui a examiné la façon dont on vendait le détergent à lessive et qui a fait pression sur les fournisseurs en disant : « Vous devez trouver un moyen de faire entrer ces produits sur une plus petite palette, car nous devons libérer de l'espace dans nos camions. » Et c'est de là que vient le détergent concentré. Vous devez économiser de l'espace? Eh bien, mettons-le dans une bouteille plus petite. Pourquoi expédier de l'eau aux quatre coins du globe? L'eau est disponible partout. L'ingrédient essentiel, ce sont les agents nettoyants, non? Rapetissons la bouteille, concentrons le liquide; ils prendront moins de place. Pensez à la proposition de valeur pour Walmart. C'est énorme, vraiment énorme. Et l'environnement y gagne aussi, puisqu'on économise de l'eau. On économise du carburant à l'expédition. Il y a moins de camions. Moins d'espace occupé dans les entrepôts. Etc., etc.

Bon, j'ai choisi deux exemples particulièrement frappants, mais il y en a beaucoup d'autres. Et donc, le problème, c'est qu'on se donne rarement la peine d'y réfléchir. On a tendance à procéder comme on a toujours procédé. Mais si on peut mettre en place ces systèmes circulaires, et si on peut trouver des moyens d'être plus efficaces, il y aura des avantages financiers, non? C'est ce que nous essayons d'enseigner aux étudiants : explorer les possibilités et aller chercher le triple gain, le triple bénéfice net.

Même si ça implique un gros compromis. Nous allons le faire parce que c'est meilleur pour l'environnement. Si le produit nous coûte plus cher à produire, la proposition de valeur financière se trouve alors dans la communication. Il s'agit de faire comprendre aux consommateurs : « Hé, quand vous achetez ce produit, vous aidez l'environnement. C'est pour ça que vous devriez l'acheter plutôt que le produit concurrent. » Ce qui nous ramène à ceci : pourquoi cette question est-elle si importante en comptabilité? Pourquoi sommes-nous assis aujourd'hui à parler de cette question dans une émission de CPA? C'est toute l'importance de cette certification. Vous posez la question : « Comment savons-nous que ce n'est pas que de l'écoblanchiment, ou une mode passagère? » Essentiellement, le rôle des comptables jusqu'à maintenant, limité au système financier, a été de certifier que les états financiers étaient exacts et pertinents, de sorte que les parties prenantes puissent être informées et agir en conséquence.

Nous devons faire la même chose avec les systèmes naturels et les systèmes sociaux, parce qu'en ce moment c'est le Far West. L'information présentée est discrétionnaire. Les lignes directrices sont très vagues, ou inexistantes, concernant ce qu'on communique et ce qu'on ne communique pas. Vous pouvez choisir ce que vous souhaitez communiquer. Vous pouvez présenter l'information sous

un jour favorable. Pour tirer tous les avantages de cette approche, lorsqu'une entreprise fait un choix écologique qui augmente ses coûts de production mais donne un bien meilleur résultat pour la société, il faut que les consommateurs en soient informés, pour prendre une décision éclairée et récompenser l'entreprise pour cette innovation. Et la pièce maîtresse de ce système, c'est cet élément d'information. C'est assurer la responsabilité, la transparence, la cohérence, l'intégration de l'information, pour que toutes les parties prenantes puissent prendre des décisions éclairées, qu'il s'agisse d'investir ou de choisir chez Walmart la sorte de céréale qu'on mangera le lendemain matin.

**Neil Morrison :** Oui. Vous avez utilisé une analogie pour illustrer le changement que vivent les comptables. Vous les avez comparés à des marathoniens et à des triathlons.

**Blake Phillips :** Oui. Je pense que l'analogie est juste. Ma femme et moi sommes des coureurs. C'est comme ça que l'analogie m'est venue. Donc comme vous le suggérez, les comptables pratiquent depuis longtemps un seul sport : le marathon. Et aujourd'hui, nous passons des systèmes financiers aux systèmes financiers, sociaux et naturels. Les comptables doivent apprendre à maîtriser ces trois domaines tout aussi bien, comme pour un triathlon. Sauf que le comptable moyen ne sait pas encore nager et qu'il n'a pas de vélo. Ce n'est qu'une analogie, bien sûr, et beaucoup de comptables savent nager.

Mais les comptables se demandent : « Comment faire la transition entre un monde où le succès se définissait par mon aptitude dans un domaine particulier et un monde où, tout à coup, je dois maîtriser trois domaines, trois domaines qui contribuent à parts égales au résultat de l'entreprise? » En tant que professeur, je pense à l'un des concepts les plus difficiles à enseigner : les incorporels. Comment mesurer la valeur de la survaleur? Comment mesurer la valeur d'une marque? Or, une grande part des systèmes sociaux et naturels est faite de ces incorporels. Il y a de nombreux éléments tangibles dans les systèmes naturels : on peut mesurer la production de carbone; on peut mesurer la qualité de l'eau; on peut mesurer la pollution de l'air. Mais c'est très difficile dans les systèmes sociaux. On peut observer la diversité dans un conseil, mais pas l'inclusion : les membres du conseil peuvent être très diversifiés, mais ne pas tous avoir voix au chapitre. Ce sont des notions difficiles, et elles nécessitent un tout nouvel éventail de compétences qui, très franchement, ne sont pas enseignées dans les écoles de commerce.

**Neil Morrison :** Je me demande si d'autres écoles et d'autres programmes ne vont pas maintenant emprunter la même voie. Peut-être aurez-vous bientôt plus de concurrence au Canada dans ce domaine?

**Blake Phillips :** Eh bien, je l'espère, car nous ne pourrions certainement pas former tous les talents, loin de là. Je dis aux étudiants : « Si vous avez fait deux ou trois années, que vous allez

obtenir votre diplôme, et que vous n'êtes pas au BSFM, vous n'aurez pas les compétences dont vous avez besoin, parce que nous sommes en rattrapage. » C'est juste la réalité à laquelle nous sommes confrontés. Il faut une formation pour les futurs comptables, mais il en faut une aussi pour l'énorme population de comptables qui vont travailler dans le domaine pour encore 20 ou 30 ans et qui doivent acquérir ces compétences pour continuer d'exceller ou même, honnêtement, conserver leur travail.

**Neil Morrison :** Je vois. Ce sera essentiel pour progresser dans leur carrière. C'est ce que je crois comprendre.

**Blake Phillips :** C'est tout à fait juste. Absolument. J'ose espérer que dans cinq ou dix ans, on dira aux comptables : « Attendez, vous n'avez aucune formation en développement durable? Rien sur les systèmes sociaux ou naturels? Que sur les systèmes financiers? Vous ne connaissez donc même pas un tiers du travail. Comment comptez-vous...? » Espérons que l'état d'esprit évoluera dans ce sens. Il le faut, si nous voulons, comme société, atteindre les objectifs de durabilité que nous devons atteindre. Nous devons, comme formateurs, préparer des étudiants tournés vers l'avenir, qui sont prêts à sauter dans ce monde complexe et à faire face à ces compromis, à de nouvelles façons de penser, et à de nouvelles façons de définir et de mesurer le succès.

**Neil Morrison :** C'est un programme qui me semble passionnant. Honnêtement, j'aurais adoré le suivre. Si je devais recommencer, c'est certainement un programme que j'envisagerais. Et il arrive à un moment vraiment excitant. Merci beaucoup de nous l'avoir fait connaître. Ce fut une conversation très inspirante.

**Blake Phillips :** Tout le plaisir est pour moi. Merci de m'avoir invité.

**Neil Morrison :** Blake Phillips est directeur de l'École de finance et de comptabilité de l'Université de Waterloo et il nous a parlé de Tobermory, en Ontario. C'est ce qui conclut ce deuxième épisode de la troisième saison des Balados pour CPA : Voir demain.

Vous avez entendu Blake dire que dans dix ans, les employeurs attendront plus des CPA qu'une simple formation solide en finance. L'information financière et le leadership ne seront qu'une partie de leur travail. Eh bien, cet avenir pourrait arriver plus tôt que prévu.

Guy Cormier est président et chef de la direction du Mouvement Desjardins. Dans notre prochain épisode, il nous explique que chez Desjardins, il n'y a plus de séparation entre les gens qui travaillent du côté financier de l'entreprise et ceux qui travaillent sur les objectifs ESG. Les objectifs ESG sont désormais pleinement intégrés aux objectifs financiers.



**Guy Cormier** : S'il y a une chose dont je suis vraiment fier, c'est le fait que les enjeux ESG sont désormais intégrés à nos activités commerciales. Car je crois qu'il y a un danger quand on traite ces enjeux de façon distincte. Quand on a un service distinct, un vice-président distinct. C'est ce que nous faisons il y a cinq, dix ans. Aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'on les a intégrés dans chacun de nos secteurs d'activité. Nous avons des gens totalement dévoués autour de notre premier vice-président exécutif et dans notre Comité de direction. Il s'agit d'examiner la façon dont nous gérons nos activités en intégrant les enjeux ESG dans chacune de nos décisions et chacun de nos processus.

**Neil Morrison** : C'était Guy Cormier, président et chef de la direction du Mouvement Desjardins, que vous entendrez dans notre prochain épisode. Ne le ratez pas : il a des choses fort intéressantes à dire sur l'avenir du capitalisme, entre autres.

C'est tout pour ce deuxième épisode de la troisième saison des Balados pour CPA : Voir demain.

Si vous venez de découvrir ce balado, pourquoi ne pas écouter des épisodes des saisons 1 et 2? Nous avons couvert beaucoup de terrain sur l'évolution du paysage de la profession comptable. Si vous aimez notre balado, faites-le circuler, évaluez-le ou commentez-le. Cela nous aide vraiment à nous faire connaître. Je serai de retour dans deux semaines. Ici Neil Morrison. Merci d'avoir été à l'écoute.

*Avertissement : Les opinions et les points de vue exprimés dans cette série de balados sont ceux de l'invité et ne représentent pas nécessairement ceux de CPA Canada.*