

Balados pour CPA : Voir demain

Saison 4, épisode 5 : L'importance de l'innovation en période de turbulences

Neil Morrison : Bienvenue dans Balados pour CPA : Voir demain. Ici Neil Morrison.

Au dernier épisode, Priyanka Lloyd nous a parlé de son travail, qui consiste entre autres à convaincre les entreprises de continuer à investir dans la durabilité en période de volatilité économique. L'idée est de leur montrer que cet enjeu n'est pas un dossier de second plan qu'on peut mettre de côté en attendant que l'économie se stabilise, mais qu'il était essentiel à leur pérennité.

Chris Dulny navigue dans les mêmes eaux. En tant que chef, Services numériques, données et innovation, à PwC Canada, il aide les entreprises à innover. Innover du côté de la main-d'œuvre, par exemple en éliminant le travail en vase clos ou en établissant des canaux de communication ascendante, mais aussi du côté de la technologie, en intégrant des outils numériques de pointe à leurs activités. On pourrait croire qu'en période d'incertitude économique, les entreprises sont davantage séduites par les initiatives en matière d'innovation que par celles touchant les questions de durabilité. Mais innover, c'est changer ses façons de faire, et nombreuses sont les entreprises qui peuvent trouver cette perspective risquée, voire coûteuse. Chris nous confie que, sans l'empêcher de fermer l'œil la nuit, cet état de fait est pour lui une grande source de préoccupation.

Chris Dulny : Ce qui me préoccupe, c'est mon rôle de premier plan dans la défense d'une culture axée sur l'innovation. Malgré ces vents contraires, nous allons continuer d'aller de l'avant, de bâtir notre avenir et d'innover. Quand l'économie est en berne, on a tendance à se replier en mettant un frein aux investissements et en se concentrant sur l'ici et le maintenant. Mais cette période de perturbations est l'occasion, vraiment, de faire évoluer son organisation.

Neil Morrison : Selon Chris, il est crucial d'investir dans l'innovation. La rapidité à laquelle les changements s'opèrent, même lors d'un ralentissement économique, constitue une menace réelle pour la survie de nombreuses entreprises, et elles en sont conscientes.

Chris Dulny : Chaque année à cette période, PwC publie un sondage réalisé à l'échelle mondiale auprès des chefs de la direction avec lesquels nous travaillons, et les résultats obtenus ont de quoi surprendre. Par exemple, environ les trois quarts anticipent un ralentissement économique d'ici un

an. Mais plus étonnant encore, 40 % ne croient pas que leur entreprise sera toujours en vie dans 10 ans.

Neil Morrison : Wow.

Chris Dulny : Oui. Le message que les chefs de la direction envoient, c'est que compte tenu de toutes ces perturbations, avec l'évolution considérable des attentes de leurs clients et de leurs employés, leur organisation se doit d'agir et de prendre les devants.

Neil Morrison : Pouvons-nous prendre un instant pour réfléchir à cette proportion impressionnante? Les chefs de la direction sont 40 % à penser que leur entreprise est vouée à fermer boutique?

Chris Dulny : Qui pensent que leur entreprise n'est pas viable, oui. Et c'est compréhensible. Je pense aux changements que l'on vit en ce moment. On dit que le rythme des changements ne fera que s'accélérer dans le monde du travail. Je me concentre beaucoup sur l'aspect technologique de cette courbe de perturbations, mais il y a aussi tout ce qui se passe sur les plans géopolitique, démographique et climatique. Les changements fusent de toutes parts. Je pense que les organisations prennent un pas de recul et tentent de projeter leur entreprise dans 10 ans, en considérant l'évolution fulgurante des besoins des clients et des talents. Conscients de toutes ces perturbations, les chefs d'entreprise se rendent compte que ce n'est pas avec les anciennes façons de faire qu'ils pourront prospérer à long terme.

Neil Morrison : Donc, de toute évidence, les enjeux sont grands. Les entreprises ont-elles bien réagi à ce changement?

Chris Dulny : Oui. Il est important de comprendre que la pandémie a accéléré l'adoption du numérique. Souvenons-nous : nous étions en confinement; nous avons dû trouver une nouvelle façon de faire l'épicerie, de commander des repas et d'obtenir des services; une révolution numérique s'est opérée à grande échelle dans la société. Et je pense que oui, les entreprises ont bien réagi. Il y a eu une période où nous innovions davantage pour revoir nos façons de travailler et de communiquer avec les clients. Mon seul message serait le suivant : il ne faut pas s'arrêter maintenant. Les vagues de perturbations s'enchaînent à un rythme soutenu. Je crois que la pandémie est en grande partie derrière nous, mais le fait est que chaque fois que nous nous adaptions à un changement, il y en a un autre qui se présente. Dans mon milieu, l'IA générative est un sujet chaud. ChatGPT fait beaucoup parler dans les médias. Les Microsoft, Google et Amazon de ce monde innovent comme jamais dans leur offre de technologies.



Neil Morrison : Comme Chris est à l'avant-garde des démarches visant à encourager l'innovation auprès des entreprises canadiennes, il est facile d'oublier qu'en fait, il ne vient pas du monde de la technologie. Il a un titre de CPA, et non un diplôme en informatique. Il a commencé sa carrière en comptabilité chez PwC dans le domaine de la certification.

Chris Dulny : Mon cheminement de carrière m'a beaucoup apporté. Le Canada a vécu une période riche en changements : il y a eu la bulle technologique, et de grands noms du domaine de la technologie sont arrivés au tournant du siècle. On observait une érosion du côté des grandes entreprises technologiques du pays. Et ces bouleversements ont permis aux entrepreneurs canadiens de prendre les devants, de bâtir une communauté solide et dynamique d'entreprises en démarrage florissantes. Nous avons aujourd'hui de magnifiques exemples d'organisations qui sont devenues des références dans le domaine et qui innovent.

Mon expérience auprès de ces clients m'a montré que les petites organisations dotées de la bonne base technologique et de la bonne culture pouvaient réellement créer de la valeur dans un écosystème. Elles travaillaient différemment. Elles ont abordé la technologie selon une perspective plus large. Elles se sont constamment perfectionnées de sorte à pouvoir saisir les occasions qui se présentaient. Et elles ont vraiment essayé de régler les problèmes de leurs clients, mais au moyen de solutions inédites.

Neil Morrison : Chris a été inspiré par cette culture d'innovation, d'expérimentation et de prise de risques chez PwC.

Chris Dulny : Comme beaucoup d'organisations canadiennes implantées depuis longtemps, j'ai l'impression que PwC adoptait une approche descendante. Elle tenait d'abord compte du point de vue de la direction pour réaliser de grands projets d'innovation, mettre en place de grandes plateformes technologiques et modifier ses activités en fonction de ses initiatives stratégiques. Quand j'ai commencé à travailler auprès d'entreprises en démarrage et en expansion, je me suis rendu compte de leur pouvoir mobilisateur. Elles se tournaient vraiment vers leurs talents en technologie, en ingénierie, peu importe, pour contribuer à façonner leur avenir. Et elles ne cessaient jamais d'innover. Les échecs étaient fréquents, mais ensemble, en équipe, elles s'adaptaient et trouvaient de nouvelles voies.

Alors, même si PwC s'est toujours montrée plus axée sur l'innovation descendante et sur les grandes technologies en ce qui a trait aux plateformes que nous utilisons, il est arrivé un moment où nous nous sommes mis à envisager de mettre à contribution tout le reste de l'organisation. Nous avons lancé un programme de promotion de l'habileté numérique il y a environ quatre ans. L'idée est d'investir dans l'ensemble de nos talents, quels que soient leur poste, leur parcours et leur histoire, pour leur donner accès aux compétences numériques que nous voulons encourager,

les former sur les technologies de l'avenir, et les outiller de sorte à pouvoir créer des plateformes d'échange de bonnes pratiques.

Les employés prennent ainsi leur destin en main, tout en aidant la direction à se réinventer et à réimaginer l'expérience client. Il s'agit donc un peu de faire comme une jeune entreprise technologique, c'est-à-dire mettre tout le monde à contribution, en demandant à chacun d'innover et de travailler avec les meilleures technologies. Mais de réaliser cet exercice dans le contexte d'une organisation traditionnelle comme la nôtre. Il fallait se demander comment donner une voix à tous nos talents dans l'organisation, pour les encourager à participer à la transition de PwC. Et c'est ce que nous avons fait.

Neil Morrison : C'est tout à fait logique, mais l'investissement dans la formation et dans ses ressources humaines est souvent la première chose que les gens en comptabilité, par exemple, envisagent de retrancher quand les budgets sont serrés. Alors, comment les convaincre de continuer à faire ces investissements – non pas que ce soit facile? Il y a trois ou quatre ans, c'était une autre histoire, mais dans le contexte d'incertitude que l'on connaît, comment les convaincre qu'il s'agit d'investissements essentiels?

Chris Dulny : Je me souviens d'une excellente citation entendue dans une réunion de direction. Un dirigeant a dit : « Qu'arrivera-t-il si nous perfectionnons nos employés et qu'ils s'en vont? »

Neil Morrison : Oui.

Chris Dulny : Ce à quoi un de mes partenaires avisés en consultation a répondu : « Qu'arrivera-t-il si nous n'outillons pas nos employés et qu'ils restent? » Ça résume bien l'idée, n'est-ce pas? Il faut vraiment investir dans les compétences de nos gens. On se disait alors que les employés comprennent les problèmes et les obstacles qui se dressent devant eux tous les jours mieux que nous, les dirigeants. Oui, nous pouvons donner à l'organisation une orientation stratégique et tenter de porter un grand coup aux problèmes d'envergure, mais ce sont nos employés qui, en définitive, doivent changer leurs façons de faire. Et il y a toutes les embuches organisationnelles à surmonter. Comment résoudre ces problèmes ensemble au moyen d'outils technologiques et d'applications qui nous amènent à travailler autrement, à répondre aux besoins de nos clients autrement? Je crois qu'on pense encore de cette façon aujourd'hui. Ce mantra ne change pas.

Là où une organisation est mise à rude épreuve de nos jours, c'est en ce qui a trait à sa capacité totale d'investissement, et aux paris qu'elle prend en considération des difficultés économiques qui se présentent. Mais je crois que c'est de ce côté que les CPA, forts de leur expertise, peuvent vraiment s'avérer utiles. On disait plus tôt que les CPA devaient se pencher sur le caractère central de chaque décision d'investissement à l'égard de la stratégie et de l'orientation futures de

l'organisation. Grâce à leurs compétences reconnues, comme la diligence, la discipline et l'esprit critique, ils aident les dirigeants à obtenir un rendement approprié et à s'assurer de résoudre les bons problèmes. Je pense que c'est là que les CPA peuvent vraiment être mis à contribution en période d'incertitude économique.

Neil Morrison : Nous avons beaucoup parlé de l'innovation du point de vue de la main-d'œuvre, mais, évidemment, on peut aussi beaucoup innover en matière de technologie. Comment une entreprise peut-elle miser sur l'innovation du point de vue de la technologie?

Chris Dulny : Oui, excellente question. C'est une chose avec laquelle les entreprises, du moins les plus traditionnelles, ont toujours eu du mal à composer. Et je pense que plus que jamais, on règle les problèmes au moyen de la technologie. On observe une adoption généralisée d'outils et de plateformes technologiques, comme le nuage. La pandémie, qui nous a éloignés notamment de nos clients, est venue accélérer ce virage.

Les organisations doivent regarder l'écosystème de partenaires avec qui elles travaillent et vers qui elles se tournent pour résoudre leurs problèmes. C'est un exercice qui comporte de nombreuses dimensions. Je pense qu'il faut rassembler les équipes de direction, qui travaillent en vase clos, pour trouver comment évoluer dans un écosystème technologique. Parfois, les grosses pointures en technologie peuvent soutenir ces grandes migrations. Mais il y a aussi toutes ces entreprises en démarrage, en expansion et indépendantes d'ici qui peuvent avoir une solution qui s'intègre dans un écosystème plus vaste. Il incombe aux équipes de direction de bien comprendre les différentes solutions technologiques et leur utilité à l'égard du problème à résoudre.

Je dirais qu'il n'est pas judicieux de faire cavalier seul. Il s'agit de faire appel à l'expertise sectorielle, d'apprendre des autres, puis de bâtir un écosystème de fournisseurs de technologies et de services. Je pense que la collaboration est la clé pour obtenir de meilleurs résultats plus rapidement.

Neil Morrison : Selon vous, à quel point les entreprises canadiennes réussissent-elles à intégrer les nouvelles technologies à leurs activités et à leurs processus?

Chris Dulny : Il y a de grands progrès, et nous avons vu des histoires de réussite sur la scène mondiale, mais je pense qu'il y a encore du chemin à faire pour les secteurs traditionnels. Toi et moi pouvons faire l'exercice, en fait : dans quelle mesure est-il facile de communiquer avec les entreprises auprès desquelles nous achetons des services? Peut-on utiliser facilement notre appareil mobile? L'interface est-elle sophistiquée? Est-ce que nous tirons de la valeur de notre expérience? Ou est-ce que nous en sommes toujours aux bons vieux appels téléphoniques et aux recherches sur le site de l'entreprise?



Neil Morrison : Oui.

Chris Dulny : Il y a eu des perturbations dans tous les secteurs, mais je pense que les clients recherchent ce genre d'expérience. Par exemple, j'ai récemment magasiné une Tesla, et j'ai été frappé de constater à quel point l'expérience d'achat était complètement différente de celle à laquelle on est habitués dans le secteur. Je ne dis pas que c'est mieux ou pire. Mais ça montre que c'est ce que le client demande. Je pense que les organisations doivent envisager la situation de manière plus globale : comment attirer une nouvelle clientèle et élargir cette clientèle, puis tenir compte de la croissance de la prochaine génération de natifs du numérique et de ses attentes quant aux façons d'interagir avec les entreprises canadiennes? Même si nous avons vu de bons exemples d'application de la technologie, il reste encore beaucoup à faire pour offrir aux clients l'expérience technologique intégrée à laquelle ils s'attendent.

Neil Morrison : Innover, c'est aussi revoir ses façons de faire des affaires. Et je me demande si, en période d'incertitude économique, le moment est vraiment bien choisi d'essayer de nouvelles façons de faire. On pourrait penser qu'il serait plus judicieux de se limiter à l'essentiel, de consolider ses activités, de se concentrer sur ce qu'on fait vraiment bien, d'éviter les expérimentations, et d'attendre que la tempête passe avant de se remettre à expérimenter. Quel est votre avis?

Chris Dulny : C'est une excellente question, Neil. Je pense toutefois que le processus que vous décrivez relève en quelque sorte de l'innovation.

Neil Morrison : Intéressant.

Chris Dulny : Quand on y pense, axer ses activités sur ce qu'on fait bien et faire de l'amélioration une priorité en période d'incertitude, c'est, par définition, innover. Donc, ce n'est pas une mauvaise chose. Et je pense que c'est ce que feront les chefs d'entreprise selon la direction que prendra l'économie.

Cela dit, je demeure persuadé que les dirigeants envisagent l'avenir avec optimisme, qu'ils réfléchissent à la façon dont la technologie et d'autres forces continueront de perturber les activités, et qu'ils accorderont la priorité à ces aspects dans leurs investissements. C'est donc un mélange. Il s'agit d'abord de se demander sur quels éléments essentiels à la réussite financière se concentrer, puis d'envisager des façons différentes de s'y prendre, en se projetant 10 ans plus tard et en s'assurant de tenir compte des attentes des clients.

Neil Morrison : Vous vous dites optimiste. Avez-vous bon espoir que les entreprises canadiennes réaliseront ces investissements? Au début de notre échange, vous nous avez confié qu'une de vos grandes préoccupations, c'était de les voir lever le pied de ce côté.

Chris Dulny : Oui, c'est une excellente question. Je crois qu'en période de difficultés économiques, c'est un peu l'approche par défaut. Toutefois, je continue de penser que les dirigeants devraient voir dans les technologies, les perturbations actuelles et tous ces changements dans nos vies après la pandémie autant d'occasions de revoir leurs façons de faire. Nous sommes déjà passés par là : quand une bonne partie du pays est passée au télétravail, soudain, notre vision des choses a changé. On s'est rendu compte qu'il y avait d'autres façons de travailler. Personne n'aurait pu prédire cette formule de travail en 2018 ou en 2017. Alors, même si nous avons cette réaction par défaut aux vents contraires de l'économie, j'espère que les organisations canadiennes s'investiront encore davantage dans l'adoption du numérique, voire dans leur changement de culture. Et selon moi, elles doivent le faire, compte tenu de notre position concurrentielle ici et dans le monde.

Neil Morrison : Auriez-vous un dernier argument pour convaincre les entreprises qui pensent que ce n'est pas le bon moment de risquer la nouveauté?

Chris Dulny : C'est toujours le bon moment d'essayer quelque chose de nouveau, et il faut accepter que les échecs fassent partie du processus. Les attentes des clients ne ralentiront pas. Même chose pour les attentes des talents que vous cherchez à attirer dans votre organisation de premier ordre, si vous vous définissez ainsi. Le ralentissement de l'économie ne met pas un frein à ces deux principaux facteurs de la réussite d'une entreprise. Les dirigeants ne peuvent donc pas non plus s'arrêter.

Cela dit, rien ne vous empêche de concentrer vos activités si vous le jugez judicieux. Vous devez toutefois vous demander pourquoi les clients, aux attentes accrues, continueraient de vous choisir. Pourquoi les talents, qui peuvent travailler là où ils le souhaitent, continueraient de vous aider à répondre à ces attentes des clients. Ces attentes ne sont pas près de ralentir selon moi, et les dirigeants ne doivent pas non plus mettre l'innovation entre parenthèses.

Neil Morrison : Oui. Ce que je retiens, c'est qu'il y a très peu de différences entre le fait d'innover et le fait d'améliorer son orientation stratégique. Les deux vont de pair, voire sont synonymes.

Chris Dulny : Je pense que c'est vraiment important, Neil. Je ne pense pas que les organisations peuvent voir l'innovation comme une démarche secondaire, ponctuelle.

Neil Morrison : Oui.



Chris Dulny : C'est une question fondamentale pour les dirigeants et les employés d'une organisation. En réalité, ça s'observe tous les jours dans toutes les entreprises canadiennes. Il revient aux dirigeants de donner une direction, d'affiner l'approche et de repousser les limites pour définir l'avenir de leur entreprise.

Neil Morrison : Excellent. Chris Dulny, merci beaucoup d'avoir discuté avec moi.

Chris Dulny : Merci beaucoup, Neil.

Neil Morrison : Ce fut un plaisir.

Chris Dulny : Merci.

Neil Morrison : Chris Dulny est chef, Services numériques, données et innovation, à PwC Canada. C'est tout pour cet épisode de la série Balados pour CPA : Voir demain. Dans le prochain et dernier épisode de cette saison, nous nous entretiendrons avec Jerome Dwight, CPA, cofondateur et PDG de BoomerangFX, une entreprise qui offre des outils numériques aux fournisseurs de soins de santé pour les aider à gérer leurs activités. BoomerangFX ayant vu le jour en pleine pandémie, il apporte un éclairage intéressant à la question de l'incertitude économique. Pour lui, une récession est synonyme d'occasion.

Jerome Dwight : Je vois les récessions et les crises financières d'un tout autre angle. Je les vois comme des occasions en or pour les entreprises d'accélérer leur croissance. On n'a qu'à penser à toutes ces licornes nées d'une récession. La liste est longue. Airbnb en 2008, Slack, WhatsApp, Square, Instagram. Toutes ces entreprises sont nées durant la crise financière de 2008-2009 et la récession qui a suivi.

Neil Morrison : C'était Jerome Dwight, PDG et cofondateur de BoomerangFX, l'invité de notre prochain épisode. La série Balados pour CPA : Voir demain est produite pour CPA Canada par PodCraft Productions. Si cet épisode vous a plu et que vous aimez ce balado, n'hésitez pas à lui donner cinq étoiles ou à le commenter sur votre application d'écoute. Et notez bien que les points de vue exprimés sont ceux de nos invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada. Merci d'avoir été à l'écoute. Ici Neil Morrison.

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.