

Balados pour CPA : Voir demain

Saison 6, épisode 1 : La direction financière et l'IA générative : un potentiel transformateur

Neil Morrison : Bienvenue à cette sixième saison de la série Balados pour CPA : Voir demain. Ici Neil Morrison. Qui jusqu'ici n'a pas fait l'essai de ChatGPT? Un de mes amis ne l'a pas fait, mais il n'a que tout récemment appris à télécharger un balado, et n'est donc pas ce que l'on pourrait appeler un « utilisateur précoce ». Je pense que la plupart d'entre nous ont au moins essayé ChatGPT, si ce n'est que pour corriger un courriel. Un tiers des personnes interrogées dans la dernière enquête mondiale annuelle de McKinsey affirment d'ailleurs que leur organisation utilise régulièrement l'IA générative dans au moins une de leurs fonctions. Régulièrement! Et n'oubliez pas, cette technologie a fait son apparition il y a à peine un an. En outre, Bloomberg prédit que le marché de l'IA générative est sur le point d'exploser pour atteindre 1,3 billion de dollars au cours des 10 prochaines années, contre une taille de marché de seulement 40 milliards de dollars en 2022.

Au cours des cinq précédentes saisons de cette série, nous avons exploré de nombreux facteurs de changement dans la profession de CPA. Mais en toute honnêteté, rien de ce que nous avons abordé n'est aussi significatif que l'essor de cette nouvelle technologie. C'est pourquoi cette saison, nous étudierons de plus près l'incidence de l'IA générative sur le rôle des CPA et sur la fonction finance en général, à commencer par la direction financière.

Le rôle du chef des finances connaît actuellement une transformation importante grâce à l'avènement de l'IA générative. Pour en avoir plus à ce sujet, nous recevons aujourd'hui Sree Balakrishnan et Zohaib Akhtar. Associé à Deloitte, Sree s'intéresse aux technologies et aux données spécifiquement destinées aux organisations financières. Zohaib est cadre supérieur au sein de la division Omnia AI de Deloitte.

Ensemble, ils dirigent un laboratoire où ils se penchent sur les possibilités de l'IA générative avec des professionnels de la finance, y compris des chefs des finances. Par une série d'exercices, ils leur présentent ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, les possibilités et les pièges. Des ateliers qui laissent souvent les participants pantois, explique Zohaib.

Zohaib Akhtar : Nous avons vu à de nombreuses reprises des participants être étonnés par les exemples d'applications technologiques présentés durant l'atelier. Il y a donc les possibilités de l'IA qui sont surprenantes. Mais ce qui frappe également les participants, ce sont les faibles exigences. On se dit souvent stupéfait de constater à quel point certaines situations peuvent être simples.

Neil Morrison : Selon Sree, les sessions peuvent également aider à apaiser certaines craintes concernant l'IA générative.

Sree Balakrishnan : Je pense que l'un des constats qui se dégagent au fur et à mesure que nous examinons les cas d'utilisation, ce n'est pas que l'IA générative remplacera les humains, mais qu'elle leur donnera plutôt une longueur d'avance. Plutôt que de devoir partir de zéro au moment de rédiger un exposé à l'intention de vos investisseurs, vous disposerez d'une ébauche, que vous pourrez adapter

selon le contexte. Il s'agit tout simplement d'éliminer le syndrome de la page blanche, si l'on veut. Lorsqu'on présente les choses sous cet angle, un déclic s'opère souvent : « OK, d'accord, je vois comment je peux utiliser cette technologie maintenant. Il ne s'agit pas de faire aveuglément confiance à la machine. » En fait, il s'agit plutôt de profiter d'un premier jet, et de valider les propositions faites.

Neil Morrison : Deloitte a récemment sondé des chefs des finances sur l'adoption de l'IA. L'objectif était de voir où ils en sont dans ce que l'on pourrait appeler leur parcours vers l'IA.

Sree Balakrishnan : Je pense qu'en général, les organisations et les chefs des finances commencent à saisir les possibilités de l'IA générative et à en faire l'essai, d'une manière ou d'une autre. C'est très prometteur. On sent un désir de mener plus d'études et de voir comment la technologie peut être appliquée. Ce sont 94 % des entreprises, sur plus de 2 600 organisations sondées, qui considèrent l'IA comme une stratégie de réussite clé pour elles au cours de la prochaine année.

Neil Morrison : Pardon, quel pourcentage était-ce, encore?

Sree Balakrishnan : Quatre-vingt-quatorze pour cent.

Neil Morrison : Wow.

Sree Balakrishnan : C'est beaucoup. Et nous voyons de plus en plus de clients et d'organisations nous demander : « Quels sont certains des cas d'utilisation? En quoi consiste cette technologie? Faites découvrir à mon équipe élargie cette nouvelle technologie et ce qu'elle peut faire. » Les gens y sont manifestement de plus en plus sensibilisés.

Neil Morrison : Si 94 % des entreprises estiment que l'IA est la clé de leur réussite, c'est tout le monde qui le pense, en gros. Mais nous en sommes encore au stade de l'exploration. Zohaib, du point de vue du chef des finances, quelles sont actuellement les plus grandes possibilités liées à l'adoption de l'IA générative?

Zohaib Akhtar : Voyons un cas concret. Un chef des finances aurait pour objectif d'améliorer l'efficacité par rapport aux coûts. Ce serait, je dirais, un objectif clé pour l'organisation. De plus, il aurait pour but de coopérer avec les hauts dirigeants de l'organisation afin de veiller à l'augmentation de la productivité, car cela aurait une incidence directe sur les revenus. En gardant ces éléments à l'esprit, soit les résultats financiers, la productivité et le chiffre d'affaires, le chef des finances serait sans doute très désireux de voir comment il tirer parti de l'IA afin d'apporter les améliorations souhaitées.

Compte tenu des conditions économiques actuelles et des défis auxquels sont confrontées presque toutes les organisations, je dirais qu'une des clés de la réussite consiste à réaliser des progrès du point de vue de la productivité, notamment en intégrant l'ERP et l'IA générative, et en mettant l'accent sur l'optimisation, la formation et la mise à niveau des effectifs. Tous ces aspects devraient être au premier plan pour les chefs des finances à l'heure actuelle et devraient se traduire par des économies plus importantes et de meilleurs revenus.

Neil Morrison : Cela semble parfaitement correspondre à ce qu'un chef des finances souhaiterait voir se produire. Y a-t-il un exemple que vous pourriez nous donner à ce sujet, montrant concrètement comment l'IA générative pourrait être utilisée pour réaliser ces objectifs? Par exemple pour réduire les coûts ou augmenter les revenus?

Zohaib Akhtar : Bien sûr. Pensons aux enjeux ESG. De nouvelles directives en matière de durabilité, des normes de durabilité, un monde aux prises avec les défis des changements climatiques, le chef des finances doit désormais considérer tous ces éléments. Il pourrait alors utiliser l'IA générative pour mieux comprendre la réglementation, la rendre plus accessible à l'ensemble de l'organisation, puis s'en servir pour trouver des façons de réduire si possible les émissions de carbone au sein de l'organisation, et déterminer quels autres types d'activités de réduction peuvent être mises en place.

Si je travaille pour une organisation qui engage des dépenses importantes dans le transport, et dont la flotte de camions, par exemple, effectue des livraisons au quotidien et consomme beaucoup d'essence, je souhaiterais probablement que les mesures de réduction proposées réduisent la quantité d'essence consommée. Grâce aux prédictions de l'IA, je pourrais alors formuler des recommandations sur ce que l'organisation pourrait faire pour atteindre cet objectif. Je pourrais aussi tirer parti de technologies comme l'Internet des objets, et disposer des appareils sur plusieurs camions au sein de la flotte afin d'obtenir les données voulues. Il s'agit là d'un exemple classique d'utilisation de l'IA générative, de l'IA et de l'Internet des objets pour viser l'atteinte d'objectifs ESG.

Sree Balakrishnan : D'autre part, du point de vue des coûts, des économies de coûts, les cas possibles d'utilisation sont nombreux pour les chefs des finances et les organisations. En ce qui concerne les processus établis, par exemple les procédures de fin du mois ou de trimestre, les équipes financières consacrent beaucoup de temps et d'efforts à la clôture des comptes et à la préparation de rapports pour la prise de décisions internes. L'IA générative peut alors être d'une grande utilité, que ce soit pour la saisie de données, le téléchargement des écritures de journal, la mise en évidence d'écart entre le contenu des données opérationnelles et le lac de données, la résolution de problèmes de rapprochement et la définition des étapes à suivre selon la manière dont ont été résolus les écarts antérieurs. Ce sont là des exemples simples d'activités dans lesquelles l'IA générative peut réellement aider à améliorer l'efficacité opérationnelle et ainsi contribuer à réaliser certaines économies de coûts.

Neil Morrison : C'est le côté positif. Quels sont les écueils potentiels? Si je suis chef des finances, où dois-je apprendre à faire preuve de prudence?

Sree Balakrishnan : Deux ou trois choses sont à surveiller. Notamment, une modification de la réglementation est à venir. Il n'existe pas encore beaucoup de directives concernant la manière dont les données peuvent être utilisées. On entend d'ailleurs dans les nouvelles que certaines technologies, en particulier l'IA générative, sont actuellement poursuivies en justice. Je crois que le cas le plus récent était le New York Times, sur la question des droits d'auteur. Il s'agit vraiment de savoir comment sont utilisées les données des clients. S'il est question d'une fonctionnalité de recherche privée ou d'une IA générative privée, là encore, il faut examiner la façon dont sont utilisées les données des clients dans les modèles. Des règlements à cet effet seront assurément adoptés; il faudra faire évoluer les pratiques en conséquence et s'y adapter.

L'autre aspect dont il faut tenir compte est la nécessité de faire intervenir un humain. L'AI générative est toujours susceptible d'avoir ce qu'on appelle des hallucinations et de créer du contenu de toutes pièces, lequel peut être illogique ou inexact. C'est un vrai problème. Pour être en mesure de l'identifier, il est important de faire intervenir quelqu'un très tôt dans le processus, au stade du brouillon, afin de relire et de réviser le contenu, et d'éviter de soumettre aveuglément ce que produit la machine à un public externe ou à des parties prenantes internes. Il est donc également crucial de disposer des bonnes compétences. Comment mettre en place la bonne équipe pour réellement tirer le meilleur de cette technologie en pleine évolution dans tous les cas d'utilisation?

Neil Morrison : Oui, je suis heureux que vous ayez fait mention des compétences, car je me demande quels types de compétences les chefs des finances doivent développer au sein de leur équipe pour utiliser efficacement l'IA générative.

Sree Balakrishnan : Zohaib, vous en aurez sûrement à dire sur le sujet, mais je pense que les CPA et autres employés de la fonction finance seront les experts sur le terrain. Il faudra connaître les données sous-jacentes, savoir comment effectuer des requêtes efficaces et comprendre le fonctionnement de la technologie afin de pouvoir l'exploiter dans différents cas d'utilisation et surtout en tirer le meilleur parti.

Au début, il s'agit d'avoir dans son équipe des experts qui comprennent la technologie, peuvent faire le pont entre les aspects technologique et financier, et sont capables de former l'ensemble du groupe à l'utilisation des nouveaux outils. Mais par la suite, cette dynamique évoluera. Je vois cette évolution de la même manière que le virage de la comptabilité manuelle à Excel. Nous amorçons peut-être actuellement un virage d'Excel à l'IA générative. D'autres compétences seront nécessaires et différents enjeux se présenteront au fil de ce changement, mais au départ, il sera au moins important de s'assurer que des experts qui comprennent la technologie aideront les équipes financières à s'y retrouver.

Neil Morrison : Des experts en IA, pour s'assurer que les CPA et le personnel des finances sont dans le coup. On a donc besoin d'experts en IA dans l'équipe.

Sree Balakrishnan : Absolument, oui.

Neil Morrison : Zohaib, si je suis CPA, quelles compétences dois-je développer pour être en mesure de tirer parti de l'essor de l'IA générative en finance?

Zohaib Akhtar : Je dirais trois choses, trois compétences ou connaissances. En tant que CPA, vous maîtriseriez bien les chiffres. De même, vous seriez également doué pour travailler avec des tableaux, ainsi que des données, car les données sont généralement structurées et consignées dans des tableaux. Je dirais donc que la maîtrise des données, des tableaux et des chiffres serait la première compétence fondamentale à acquérir. Ensuite, il faut être féru de statistiques. L'apprentissage automatique, par exemple, repose sur l'utilisation de modèles statistiques. Si l'on détient une bonne compréhension de ces modèles, de ce qu'il y a sous le capot, il devient plus facile de mettre en application différents modèles.

Enfin, il faut désormais être créatif, être capable de sortir des sentiers battus, une compétence non technique. Prenons l'exemple classique. Lorsque les comptables ont commencé à travailler avec Excel, Excel n'était qu'un tableur. Au fil des ans, l'utilisation d'Excel a évolué avec la profession. Les formules

sont apparues, ainsi que les graphiques, les tableaux croisés dynamiques, etc. Les pratiques ont évolué vers quelque chose de très différent de ce qui était envisagé au milieu des années 80, notamment, avec Lotus 1-2-3. C'est la même idée ici, à savoir que la créativité, la volonté de sortir des sentiers battus, est un tremplin vers la nouveauté.

Sree Balakrishnan : Je pense qu'il s'agit là d'un aspect crucial. Les employés de la fonction finance sont souvent considérés comme des vigiles, des gardiens, en particulier dans la sphère du contrôle financier, mais la créativité demeure extrêmement importante. Être ouvert, créatif, curieux, et ne pas craindre l'utilisation de la technologie au quotidien, dans le cadre de son rôle, je pense que c'est très important, parce que la profession évolue avec les outils. De nouveaux cas d'utilisation seront mis en lumière, et donc garder cet état d'esprit de curiosité à l'égard de la technologie ne peut être que bénéfique.

Neil Morrison : Il y a une réelle tension, n'est-ce pas, entre assumer d'une part son rôle de gardien, de contrôleur, et affirmer d'autre part : « Hé, tout le monde, prenons des risques » ?

Sree Balakrishnan : L'équilibre est en effet fragile, et je pense que c'est pour cette raison qu'il faut s'intéresser à des cas d'utilisation spécifiques. Il faut commencer par quelque chose de tangible, de petit, qui permet d'obtenir un résultat rapidement. Je crois que c'est très important. Des ébauches de rapports et d'exposés qu'on peut ensuite examiner. Cela rend la vie plus facile, et permet de gagner en productivité.

Neil Morrison : Comment les chefs des finances peuvent-ils mesurer le succès et le rendement du capital investi de l'IA lorsqu'elle est mise en application dans leur fonction finance? Comment peuvent-ils mesurer la réussite ou l'échec de cette démarche?

Zohaib Akhtar : Du point de vue du chef des finances, il y a la comptabilité, et les finances. Prenons d'abord la comptabilité : les processus de clôture du mois, le traitement des écritures de journal, le compte rendu des activités, beaucoup de ces tâches pourraient être automatisées. On pourrait ainsi quantifier ou mesurer le succès d'optimisations apportées à ces activités en comparant le nombre d'heures passées à ces tâches avant et après l'intégration de nouveaux outils.

Ensuite, les finances. L'analyse de scénarios en vue de décisions d'investissement, notamment, est une activité qui peut être maintenant simplifiée par les outils d'IA générative, qui pourront formuler des orientations et appuyer la prise de décisions, ce qui, dans l'idéal, pourrait aider à augmenter les revenus, disons de 5 %. Dès lors, ces 5 % supplémentaires deviennent la mesure du succès de la démarche. C'est essentiellement ainsi qu'il faut voir les choses.

J'ajouterai un autre point, probablement très important. Deux choses sont à faire lors de la mise en application. Premièrement, il faut adopter une approche chirurgicale : établir des cas d'utilisation spécifiques et les étudier à fond. Deuxièmement, il ne faut pas viser la perfection. Il s'agit là d'un réflexe à défaire, surtout pour des habitués des finances, qui cherchent généralement à ce que deux plus deux donnent quatre. Dans ce cas, je dirais que la perfection est l'ennemie du progrès. Tant que vous êtes dans la bonne direction, c'est ce qui compte, et c'est ainsi que vous progresserez.

Neil Morrison : Vous avez tous deux parlé de cette approche très chirurgicale, qui est nécessaire. Quelle est la bonne façon de déterminer des avenues ciblées d'utilisation de l'IA? Comment voir ces cibles évidentes où l'on souhaitera expérimenter avec l'IA ou l'appliquer?

Zohaib Akhtar : Je vais vous donner un exemple, et je commencerai par une analogie. Si l'on considère la conduite autonome dans son ensemble aujourd'hui, on conviendra qu'elle n'est probablement pas tout à fait là où nous aurions voulu qu'elle soit. En d'autres termes, si je m'asseyais demain dans une voiture qui roule toute seule, je serais peut-être encore un peu tendu, un peu anxieux, peut-être même pas tout à fait à l'aise. Cependant, si l'on décompose la conduite autonome et que l'on considère certains de ses éléments isolés comme le changement de voie en toute sécurité ou le maintien de la distance avec la voiture qui précède, on constate que la plupart des nouvelles voitures sont désormais dotées de ces fonctions intégrées. Et je dirais en toute certitude que ces fonctions sont tout à fait fonctionnelles. Nous leur faisons confiance, et elles font un travail vraiment impressionnant.

J'envisagerais probablement les choses de la manière suivante : lorsque vous examinez l'ensemble d'un processus, disons pour une fin de mois, vous pourriez établir une approche ciblée pour voir, par exemple, comment réduire le temps passé à effectuer les tâches de clôture du mois. Pensons aussi aux rapports et comptes rendus. Généralement, une équipe assez imposante travaille à leur rédaction, passant de longues heures à préparer les informations à présenter. Ce genre de tâches pourraient maintenant être ciblées et étudiées en tant que cas d'utilisation de l'IA pour obtenir des gains très intéressants.

Sree Balakrishnan : Oui, je voudrais juste ajouter quelque chose. Je pense qu'il faut commencer par une activité où l'on dispose de données en ordre, c'est-à-dire un ensemble de données propres à partir desquelles on peut travailler, parce qu'autrement : « à données inexactes, résultats erronés ». Les activités pour lesquelles vous disposez déjà d'un certain ensemble de données prêtes à être utilisées sont celles qu'il vous faut probablement privilégier pour voir si vous pouvez faire des gains.

D'autre part, je pense qu'il faut rester pragmatique. L'IA générative fait l'objet d'un grand battage médiatique actuellement : « elle va tout résoudre, l'humain est remplaçable, et les coûts seront réduits dans une large mesure... » Nous n'en sommes pas là, ce n'est pas vraiment le cas. Lorsque l'on examine les projets pilotes et que l'on commence avec quelque chose d'aussi petit, on constate des améliorations de 15, 20 ou 25 % sur le plan de l'efficacité. L'IA ne vous débarrassera pas complètement de vos processus, c'est pourquoi vous devez l'aborder de manière pragmatique. Ce sont là les gains que vous obtiendrez.

Neil Morrison : Cet avertissement lancé, écartons-nous du présent un instant et tournons-nous vers l'avenir. Quels développements futurs envisagez-vous pour l'IA et quelle pourrait être leur incidence sur le rôle du chef des finances?

Zohaib Akhtar : L'une des premières choses que l'on verra se produire avec l'essor de l'IA générative selon moi sera la démocratisation des données et des connaissances. La vitesse à laquelle les chefs des finances auront accès à l'information augmentera considérablement. On parlera presque d'accès en temps réel. Je pense que cette évolution changera certainement la donne, car seront désormais accessibles toutes les statistiques et informations nécessaires pour prendre des décisions, ce qui

entraînera naturellement de nombreux changements, des améliorations, mais aussi des bouleversements.

De plus, l'IA permettra certainement une simplification des tâches. C'est-à-dire que les tâches routinières banales seront probablement complètement exécutées par la machine, et que certaines se passeront peut-être même de toute intervention humaine. Aujourd'hui, la rédactique est un élément important de l'utilisation de la technologie, mais cette discipline pourrait sans doute disparaître dans un avenir proche, intégrée pleinement aux tâches quotidiennes, ce qui simplifierait de beaucoup les processus.

Neil Morrison : Imaginons un chef des finances en réunion devant répondre à une question difficile. Il n'a plus à répondre : « Bonne question, j'en parle à mon équipe et je vous reviens. » Il lui suffit de taper sa question pour obtenir immédiatement la réponse.

Sree Balakrishnan : Oui, c'est vrai. La technologie est très puissante, et offre aussi des simulations en temps réel. Il est aussi possible de créer des jumeaux numériques, c'est-à-dire d'effectuer des simulations sur différentes variables. Par exemple, si vous mesurez un certain nombre d'indicateurs clés de performance tous les mois ou tous les trimestres, vous pouvez alors déterminer quels éléments influent sur ces indicateurs et quels leviers ajuster en conséquence afin d'obtenir l'information voulue. Je crois que ces atouts offerts par la technologie seront cruciaux.

Il en sera de même dans d'autres sphères. Bon nombre de fournisseurs mettent en application des outils d'IA, et leur incidence sur les pratiques sera significative. Il y a la production de rapports en temps réel, je suppose, et la possibilité d'obtenir des indications. De plus, on promettait auparavant aux services financiers qu'ils pourraient faire les choses eux-mêmes, mais ils avaient toujours besoin d'une équipe technologique pour effectuer un changement ou obtenir des rapports. L'IA générique contribuera à changer la donne : les données seront plus accessibles, plus compréhensibles, et davantage d'utilisateurs pourront les interroger pour en extraire l'information voulue. La fonction finance s'en trouvera ainsi transformée, tout comme son rapport à l'informatique.

Neil Morrison : Zohaib, vous aviez une dernière idée en tête?

Zohaib Akhtar : Oui. En complément de ce que dit Sree, je suis convaincu que les chefs des finances eux-mêmes joueront un rôle plus important au sein des organisations. Par exemple, si vous demandez à un directeur des données, à un directeur de l'information, de porter le chapeau du chef des finances, il éprouvera certainement des difficultés. Or à l'inverse, on s'attend aujourd'hui, et de plus en plus souvent, à ce qu'un chef des finances porte aussi le chapeau d'un directeur des données, ce qui est désormais possible avec l'avènement de l'IA et les avancées technologiques.

J'entrevois donc les chefs des finances jouer un rôle plus important dans ces deux autres sphères également, soit celles des données et de l'information. En d'autres termes, un chef des finances pourrait aussi être directeur de ces secteurs, grâce au soutien de l'intelligence artificielle, à sa solide expérience et à sa compréhension des rouages de l'entreprise. Cette position unique lui permettrait d'ailleurs de comprendre comment la technologie fonctionne au sein de l'organisation, et d'aller de l'avant.

Neil Morrison : C'est fascinant. Quelle belle conversation! Très utile et porteuse. J'ai l'impression que vous avez présenté de manière très concrète l'incidence de l'IA sur le rôle du chef des finances. Merci beaucoup.

Zohaib Akhtar : Je vous remercie.

Sree Balakrishnan : Il n'y a pas de quoi, Neil

Neil Morrison : Sree Balakrishnan est associé et Zohaib Akhtar est gestionnaire principal, tous deux à Deloitte Canada. Dans le prochain épisode, nous nous entretiendrons avec Cathy Cobey, coleader mondiale de l'IA responsable à EY, qui nous parle de la nécessité d'équilibrer les possibilités de l'IA avec les risques très réels qu'elle présente.

Cathy Cobey : Je crois que les CPA doivent vraiment s'atteler à déterminer comment renforcer la confiance qu'ils accordent aux résultats de l'IA et comment intégrer une part d'incertitude dans leurs processus, car les attentes sont très élevées à l'heure actuelle relativement à la fiabilité et à la pertinence des informations fournies par l'IA, et ces attentes ne sont pas comblées. Mais il n'est pas question de faire demi-tour et de ne pas l'utiliser l'IA. Il s'agit d'une technologie très précieuse. Alors, comment équilibrer ces deux priorités parfois concurrentes?

Neil Morrison : Cathy Cobey, coleader mondiale de l'IA responsable à EY, est l'invitée de notre prochain épisode. C'est tout pour cet épisode des Balados pour CPA : Voir demain. Si vous aimez notre balado, donnez-lui cinq étoiles et faites-le-nous savoir en commentaire. La série Balados pour CPA : Voir demain est produite pour CPA Canada par Podcraft Productions. Veuillez noter que les points de vue exprimés ici sont ceux des invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada. Merci d'avoir été à l'écoute. Ici Neil Morrison.

Avis de non-responsabilité : Les points de vue et les opinions exprimés dans ce balado sont ceux des invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada.