

Le virage numérique pour les PME : survol du contexte et pistes pour surmonter les principaux obstacles

MARS 2021

Introduction

« Le numérique n'est ni un domaine d'activité ni une stratégie, mais une tactique essentielle à intégrer à chaque secteur. L'avantage concurrentiel de nos entreprises sera tributaire de leur avantage numérique. »

— Tobias Lütke, chef de la direction et fondateur de Shopify

Nul n'ignore que les technologies nouvelles et émergentes transforment l'économie de fond en comble. La cadence des changements s'accélère, si bien que sur tous les continents, les entreprises repensent leur mode de fonctionnement et leurs activités. La grande majorité (98 %) d'entre elles se tournent déjà vers les applications en nuage pour faciliter l'exploitation (F5, 2020). Et on prévoit que d'ici 2036, plus de 42 % des emplois au Canada auront été touchés par l'automatisation (Gouvernement du Canada, 2018).

L'immobilisme est à redouter. Il faut agir. On observe une montée en puissance des principales technologies habilitantes, à savoir l'infonuagique, l'intelligence artificielle (IA), les chaînes de blocs, l'automatisation des processus par la robotique ou APR (aussi appelée automatisation robotisée des processus ou ARP). Couplés aux innovations en analyse des données et en informatique décisionnelle, ces outils accélèrent le rythme des changements et révolutionnent l'efficacité. Les grandes entreprises ne sont pas les seules à en tirer avantage; ces technologies sont plus accessibles que jamais pour les PME. L'émergence de l'infonuagique, en particulier, a fait baisser les coûts d'accès aux outils logiciels, et mis les nouvelles technologies à la portée des entrepreneurs. Ils en profitent pour resserrer les liens avec les clients, explorer de nouveaux marchés et faire augmenter la productivité.

Le gouvernement du Canada sait que la santé économique et la compétitivité internationale du pays reposent sur la mise à profit de « l'avantage numérique » qu'évoque le fondateur de Shopify, Tobias Lütke. Le gouvernement a donc mis en place des politiques et prévu du financement pour faciliter la réalisation d'un objectif essentiel : le virage numérique de toutes les entreprises (Gouvernement du Canada, 2018).

Ce virage sera particulièrement important pour les PME (définies comme les entreprises où travaillent entre 5 à 499 personnes), qui représentent 99,8 % des entreprises au Canada et apportent en moyenne plus de la moitié du PIB (Gouvernement du Canada, 2020). C'est de leur essor que dépend l'avenir du pays. Les technologies, qui ouvrent des perspectives inédites et des marchés inexploités, débouchent sur de nouveaux produits, systèmes de production et modèles. Elles permettent aussi de tisser des liens serrés avec la clientèle. Cependant, seules les entités qui prennent le virage numérique sans tarder peuvent obtenir de pareils avantages concurrentiels.

En entreprise, de nombreux services prennent le virage numérique et on s'attend à ce que l'équipe des finances leur emboîte le pas, mais le chemin est semé d'embûches. Souvent, il s'avère difficile d'intégrer de nouveaux systèmes aux systèmes de comptabilité existants, et il faut alors soit recourir à des solutions de contournement, ce qui demande des efforts et alourdit les coûts, soit procéder à une mise à niveau. Comme de nombreux progiciels de gestion intégrés sont en fin de vie, il y a lieu d'accélérer la cadence du changement dans l'ensemble de l'organisation.

Afin de comprendre où en sont les entreprises dans ce cheminement, et de cerner les défis et les obstacles, CPA Canada a voulu interroger des dirigeants financiers de PME dans divers secteurs et régions du pays.

La plupart de ces leaders saisissent incontestablement l'importance de la transformation numérique, mais de nombreuses entités ne font que commencer ce parcours. Elles souhaitent avant toute chose accroître le rendement du capital investi, et se concentrent sur l'efficacité des processus et la productivité. La pandémie, qui a imposé le télétravail presque du jour au lendemain, a mis en évidence les atouts des processus numériques, pour réduire le risque de perturbation et maintenir la productivité.

Le rôle des CPA

Les comptables professionnels agréés (CPA) sont bien placés pour prendre les devants et orienter la transformation numérique au sein de l'entreprise, étant donné que la fonction finance touche tous les aspects de son fonctionnement. Ils sont en mesure de repérer les éléments qui se prêtent à la transition numérique et de décider si certains outils externes pourraient la faciliter. En outre, les CPA peuvent positionner le virage numérique amorcé dans un contexte plus large, en déterminant où se situe l'entreprise par rapport à ses concurrentes et à l'ensemble de son secteur.

En publiant le présent rapport, CPA Canada souhaite fournir aux CPA en PME une ressource qui les aidera à faire progresser le virage numérique de leur organisation. Plus les PME seront nombreuses à optimiser l'utilisation des technologies, plus leurs concurrentes qui restent à la traîne seront désavantagées. Ce guide vient enrichir les ressources préparées par CPA Canada sur les technologies habilitantes qui favorisent la croissance des PME. Nous invitons le lecteur à consulter la liste de références qui se trouve à l'[Annexe](#).



Virage numérique : état des lieux

Comme les changements technologiques façonnent l'avenir de tous les secteurs d'activité, on s'attend généralement à ce que l'économie future repose largement sur le numérique. Le contexte est propice pour les PME qui souhaitent percer de nouveaux marchés, maximiser la collaboration et rehausser la productivité en adoptant les technologies adéquates.

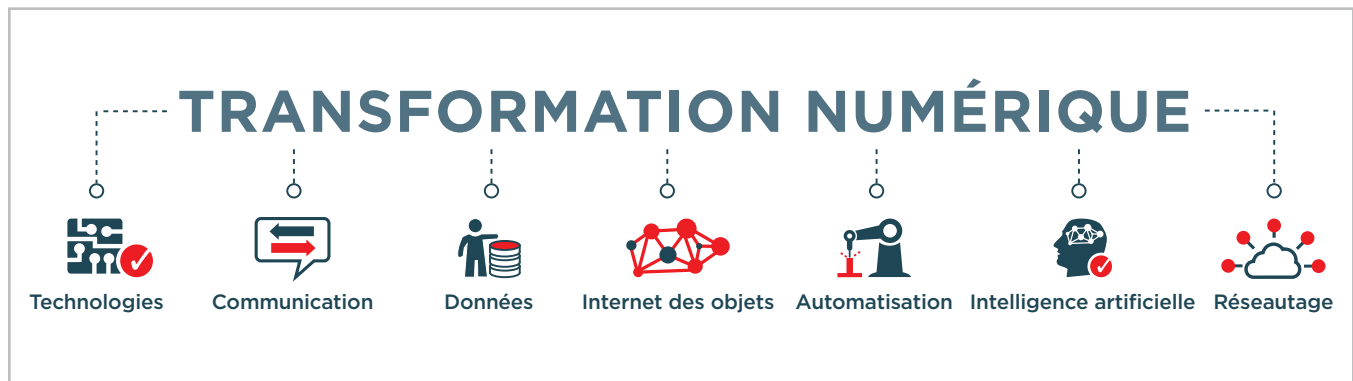
Voici certaines questions que nous avons posées aux CPA qui travaillent dans des PME de divers secteurs et régions.

- Où en est votre organisation dans son virage numérique?
- Que dire de la fonction finance?
- Quels sont les moteurs de la transformation numérique?
- Quelles sont les incidences de la pandémie sur le virage numérique?
- Quels obstacles se dressent sur votre chemin?

Si nous avons mené ces discussions et posé ces questions, c'était pour savoir où se situent les PME et pour trouver moyen d'appuyer les CPA qui cherchent à les faire progresser.

Nous avons dégagé certains thèmes communs à la lumière de ces entretiens, comme en témoignent les pages qui suivent.

Définition de la transformation numérique



Pour de nombreux répondants, la transformation numérique correspond à l'adoption des technologies. C'est peut-être ce qui explique pourquoi ils ont majoritairement envisagé ce phénomène du point de vue des processus et de l'optimisation des façons de faire. Quel que soit le secteur, ils ont souvent mentionné la rationalisation et l'automatisation.

Un répondant du secteur de la finance a fourni la définition suivante : « La transformation numérique vise l'avantage concurrentiel, l'efficacité, l'accélération. Nous voulons créer des ensembles d'outils pour gagner en efficacité et en efficience. Parallèlement, l'entreprise peut accroître l'envergure de ses activités; chacun peut en faire bien plus. »

Transformation numérique : la réalité des PME

Si les répondants connaissent les avantages du virage numérique, gage d'efficacité et d'efficience des processus, la majorité d'entre eux n'en étaient qu'aux premiers pas de la transformation. Dans la quasi-totalité des cas, la pandémie a amené les PME à concentrer leurs efforts sur les activités et les aspects essentiels, sources d'avantages immédiats. La fonction finance et les autres services de soutien n'étaient donc pas au rang des priorités.

Cependant, en raison de la pandémie, les PME ont aussi mis l'accent sur les processus qui facilitent le travail à distance pour l'ensemble de l'organisation. De nombreux projets de transformation numérique aux fonctions de soutien ont ainsi été accélérés, notamment le recours aux outils de collaboration, aux paiements électroniques et aux autorisations numériques.

Moteurs du virage numérique

Accroître l'envergure des activités, se tourner vers les clients pour mieux répondre à leurs besoins, plus que jamais axés sur le numérique, et obtenir un avantage concurrentiel, tels étaient les principaux moteurs de la transformation numérique mentionnés par les répondants.

« Le changement s'impose. On ne peut pas aller plus loin avec les méthodes d'hier et les dossiers papier », affirme un répondant du domaine de la télématique¹. « Un accès rapide aux données est impératif. Il faut voir les tendances et agir en conséquence. Les besoins des marchés et des utilisateurs changent. En suivant leur évolution grâce aux données numériques, on gagne en efficacité et en rapidité. »

Pour ce qui est de la fonction finance en particulier, c'est la collecte et l'analyse efficace des données pour favoriser la prise de meilleures décisions qui figurait au premier rang des motifs à l'appui du virage numérique.

Ce résultat correspond aux conclusions tirées de récents sondages menés auprès des CPA. Interrogés sur les technologies qui transforment le plus leur travail, ils ont d'abord mentionné les services infonuagiques, la gouvernance des données, l'analyse des données et les mégadonnées.

Incidence de la COVID-19 sur la transformation numérique

La pandémie a rendu la transformation numérique plus urgente que jamais. Elle a prouvé l'efficacité du télétravail : bon nombre d'intéressés se sont familiarisés avec ce nouveau mode de fonctionnement et les technologies qui le rendent possible. La pandémie a donc poussé les entreprises à repenser leurs méthodes, et la productivité non seulement s'est maintenue, mais s'est améliorée, dans certains cas.

« Avant la COVID-19, nous n'aurions jamais pensé à réaliser un audit intermédiaire à distance, et pourtant, nous l'avons fait sans problème », constate un répondant du secteur de la technologie financière (la « fintech »). Toute notre information financière est hébergée dans le nuage. Nous donnons à notre auditeur accès à notre système comptable en ligne. Nul besoin d'être au bureau. »

Un autre répondant a signalé que dans son organisation, la pandémie avait servi de catalyseur à l'adoption de Microsoft Teams. La plateforme avait déjà été installée, mais les employés l'utilisaient peu. Quand il a fallu travailler autrement, l'adoption de Teams est montée en flèche. Venue à bout de la résistance à la nouvelle plateforme, l'entité s'attend à ce que le mouvement se poursuive après la pandémie.

Dans un contexte de télétravail, il fallait trouver des moyens efficaces d'échanger des données pour maintenir la productivité. Les entreprises se sont tournées vers des technologies qu'elles avaient déjà, mais qu'elles n'exploitaient pas pleinement. Par exemple, de nombreux répondants ont mentionné que leur entreprise avait délaissé les chèques au profit de paiements électroniques; d'autres organisations se sont tournées vers les outils de collaboration et les tableaux de bord pour mettre l'information en commun.

1 Le domaine de la télématique peut englober les télécommunications, les communications sans fil, le génie électrique, l'informatique, les technologies véhiculaires et le transport routier.

Les répondants ont signalé que l'entreprise s'était tournée vers les signatures électroniques, les réunions en ligne (internes et externes), les réseaux privés virtuels et le commerce électronique. Le recours aux outils numériques pour donner satisfaction aux clients s'est aussi généralisé pendant la pandémie.

Les changements entraînés par les confinements ont aussi mis en lumière le rôle clé de la fonction finance : mener la transformation organisationnelle et agir en partenaire de l'entreprise. Il en va ainsi parce que la fonction finance recueille, analyse et utilise des données pour aider l'entreprise à trouver et à affecter des fonds à l'investissement. Il s'agit d'optimiser les processus et d'obtenir des gains d'efficacité, et l'intégration croissante des systèmes accroît l'importance de la participation de la fonction finance aux processus décisionnels.

Les CPA prêts pour demain

Les constats à retenir nous amènent à soulever la question des compétences dont les CPA auront besoin à l'avenir. Ils devront :

- mieux exploiter les logiciels de gestion intégrés et les solutions axées sur la collaboration pour assurer la transformation numérique des processus et créer des gains d'efficacité à la fonction finance;
- savoir s'adapter sans délai à de nouveaux logiciels et outils technologiques;
- pouvoir analyser les données issues de l'ensemble de l'organisation pour en dégager des informations simples à comprendre et à visualiser.

Cet aspect a été au cœur des réflexions de CPA Canada, qui s'est notamment intéressée à la chaîne de valeur des données et aux quatre grands rôles qui incomberont aux CPA, à titre de spécialiste des données : ingénieur, contrôleur, expert en science des données et conseiller stratégique.

De plus, les futurs CPA devront devenir de véritables conseillers stratégiques en maîtrisant à fond les technologies et en apprenant à déployer les systèmes pour renforcer l'efficacité organisationnelle. Dans de petites organisations, leur rôle prendra sans doute de l'importance : ils apporteront leurs compétences techniques pour gérer les technologies et élaborer la stratégie de TI.

« Pour demeurer pertinente dans l'avenir, la profession ne peut s'en tenir aux débits, aux crédits et à la connaissance des normes IFRS. Il faut comprendre la science des données, savoir analyser les éléments d'information, adopter une vision axée sur les données, maîtriser rapidement de nouveaux programmes et outils. Les CPA devront être en mesure d'expliquer la réalité qui sous-tend les chiffres avec clarté et conviction. Bref, ils doivent dépasser les finances et adopter un rôle de partenaire. »

— chef de l'exploitation, secteur de la finance

Des solutions numériques

Embauché quelques mois avant la pandémie, un répondant – directeur des finances et de l'administration dans un cabinet de services juridiques – s'est vu confier un mandat bien précis : la transformation numérique de l'information. Le cabinet d'une centaine de personnes s'en tenait encore aux processus manuels. « Comme tout fonctionnait bien, on ne voyait pas l'urgence d'instaurer des changements, explique-t-il. Mais il était difficile d'accéder rapidement aux informations pour prendre des décisions sur-le-champ. Nous avions ces données, mais il était difficile d'en tirer parti. L'exploitation des données pour mieux gérer le cabinet était loin d'être une priorité. »

La pandémie a changé la donne. Ce répondant a dirigé la création d'un tableau de bord pour assurer un suivi quotidien de la performance. « C'était très important au début de la crise, quand personne ne savait ce qui se passait et que les questions étaient nombreuses : allons-nous perdre les clients qui ont suspendu leurs activités? Pouvons-nous garder nos employés? Quelles sont nos prévisions de trésorerie? J'avais toutes ces données au bout des doigts, et nous pouvions en discuter. »

Obstacles à la transformation numérique

Les résultats de notre analyse nous permettent de regrouper les obstacles au virage numérique en trois catégories : la résistance au changement, l'insuffisance des ressources et les lacunes dans les compétences numériques. Nous les analysons dans les pages suivantes.

Les discussions avec les répondants nous ont permis de cerner certaines priorités pressantes : il faut surmonter les obstacles, choisir une approche stratégique à long terme et avancer rapidement. Un des répondants du sondage a résumé ainsi la nécessité d'agir aujourd'hui : « Les contrecoups ne sont pas forcément immédiats, mais si vous attendez, l'entreprise en souffrira par la suite, et il sera difficile de rattraper le retard. »



Obstacles courants au virage numérique et pistes de solution

Résistance au changement

Le plus grand obstacle à la transformation numérique pourrait relever de l'idée qu'on s'en fait. Toute transformation est, par définition, perturbatrice. Son succès suppose une modification de la mentalité organisationnelle et des comportements individuels. Pour arriver à la faire accepter et adopter, la direction doit donner le ton, expliquer les raisons du changement, présenter ses incidences sur les employés et exposer les avantages attendus. La transparence et la communication continue à tous les échelons de l'organisation sont cruciales.

La transformation numérique est une tâche particulièrement difficile en raison des nombreuses inconnues qui l'accompagnent. Comment les nouvelles technologies fonctionneront-elles? Donneront-elles lieu à des améliorations? Peut-on les mettre en œuvre par étapes pour réduire les risques et les coûts? Quelle formation sera nécessaire et quels nouveaux contrôles seront instaurés? Le jeu en vaudra-t-il la chandelle?

Dans les cas où l'adaptation aux nouvelles technologies pose problème, il devient d'autant plus urgent de s'y mettre, pour rattraper le temps perdu.

« Souvent, on se dit que le mieux est l'ennemi du bien. Par exemple, dans la fonction finance, après un certain temps, pour la préparation des états financiers, on aura rodé le processus de clôture, qui fonctionnera à tout coup, du moins tant que les activités de l'entreprise ne changent pas. Mais ce n'est pas une raison de ne rien faire! La technologie évolue si vite qu'on peut toujours trouver moyen d'améliorer les choses. »

— chef des finances, secteur de la fintech

Voici quelques pratiques exemplaires pour favoriser le changement.

Établissez un cadre de gouvernance. Mettez sur pied un comité directeur qui supervisera le virage numérique et qui en sera responsable. Il sera chargé de l'affectation des ressources voulues et du suivi des progrès. Nommez un maître d'œuvre parmi les membres de la direction. Dans une organisation de petite taille, obtenez l'adhésion du propriétaire et son autorisation pour mener le projet. Tenez-le au courant de l'avancement des travaux. Repérez des chefs de file en innovation (c'est-à-dire des pionniers, qui ont adopté les technologies sans attendre) et faites-les participer d'emblée. Ils seront les maîtres d'œuvre du changement.

Adoptez une approche rigoureuse. CPA Canada a publié le guide [Gestion du changement organisationnel](#) qui présente les quatre phases du modèle de parcours du changement.

- **Prise de conscience.** À ce stade, définissez ce qui doit changer et pour quelles raisons en expliquant votre vision de ce qui doit être accompli. Ces étapes sont essentielles pour évaluer l'état de préparation au changement de l'organisation et obtenir l'adhésion des principales parties prenantes.
- **Mobilisation.** Établissez une coalition d'appui. Évaluez les systèmes et processus formels et informels. Assurez-vous de pouvoir compter sur l'approbation et l'adhésion des employés. Dressez un projet de plan de mise en œuvre.
- **Accélération.** C'est à cette étape que les plans seront exécutés. Déployez les équipes responsables du changement et suivez les plans de communication et de mise en œuvre. Faites le suivi des progrès et saluez les jalons franchis.
- **Institutionnalisation.** Utilisez des mesures pour évaluer les progrès à chacune des phases du modèle. Vérifiez aussi que les autres systèmes et processus sont harmonisés au changement : l'adoption du changement doit être généralisée, et l'organisation doit être prête pour les modifications à venir.

Communiquez sans relâche. « Certains sont réticents devant le changement, au départ, mais j'ai remarqué que si on communique et qu'on fait participer l'équipe, il devient plus facile d'obtenir son appui », constate une répondante qui chapeaute le virage numérique dans son entreprise. « Présentez vos objectifs, préparez la formation associée aux nouveaux processus, communiquez les avantages des nouvelles méthodes et précisez qu'il s'agit d'une amélioration pour les employés. Et, surtout, écoutez ceux qui auront des changements à vivre. »

Envisagez la transformation numérique comme un processus évolutif. « À vous d'élaborer des plans et des processus qui permettront à l'organisation d'être dynamique, de s'adapter en un clin d'œil. Votre équipe doit être capable de sortir des sentiers battus, alors, embauchez des candidats qui innovent », explique un répondant du domaine de la finance. « Il faut des gens capables de remettre en question le statu quo. Et pour que vos clients acceptent volontiers les changements mis en œuvre, ils doivent eux aussi y trouver un avantage. La transformation doit leur offrir de la valeur. »

« Certains n'associent pas la transformation numérique à des possibilités, mais à des menaces, à des risques. Il est tout à fait légitime de s'interroger sur la sécurité des données dans le nuage, mais si on n'examine que les désavantages éventuels d'une solution, on s'enlise. À force de ne voir que les risques du virtuel, on finit par tout faire sur papier. Les dirigeants doivent réussir à apaiser les inquiétudes en trouvant des solutions pour les dissiper. Pour ce faire, ils doivent s'assurer que l'organisation est prête. A-t-elle les ressources nécessaires pour opérer le virage envisagé? Si elle ne dispose pas des moyens voulus à l'interne, elle doit songer à faire appel à un consultant qui pourra l'épauler. »

— *chef des finances, secteur de la construction*

Insuffisance des ressources

Comment établir la valeur qu'apporte l'optimisation de la prise de décisions grâce à une meilleure information analytique? Ou la valeur d'une meilleure gestion du temps? Ce qui fait obstacle au virage numérique de la fonction finance, souvent perçue comme un centre de coûts, c'est qu'il est difficile de chiffrer les avantages des investissements à cet égard. Dans ce contexte, les propriétaires de PME ne voient pas la fonction finance et les autres services de soutien comme des volets prioritaires du virage numérique.

Le coût est une considération de première importance pour toutes les entreprises, particulièrement pour les PME. La quantification des avantages du virage numérique de la fonction finance peut s'avérer singulièrement difficile, parce que les améliorations ne déboucheront pas sur une augmentation directe du chiffre d'affaires. Ces améliorations seront toutefois souvent utiles à d'autres services de l'organisation et aux parties prenantes externes, bien qu'il puisse être difficile de mesurer les avantages avec précision.

Voici quelques pratiques exemplaires pour justifier l'importance de la transformation numérique de la fonction finance.

Donnez une vue d'ensemble. La fonction finance touche tous les aspects de l'organisation. Un virage numérique mené sans investir pour actualiser par la même occasion les interfaces comptables et financières risque de ne pas atteindre son plein potentiel.

« La fonction finance doit être une priorité. Dans mon entreprise, le progiciel de gestion intégrée, c'était moi. On a été pris au dépourvu. L'entreprise, en croissance rapide, a pris un an de retard, sur le plan des processus et de l'adaptation à mesure. »

— *chef des finances, secteur de la fintech*

Expliquez les avantages spécifiques qu'aurait pour l'organisation une optimisation de la fonction finance. Pour assurer la continuité, toute entreprise doit veiller à bien gérer sa trésorerie. Les retards dans la perception des comptes clients se répercutent sur les liquidités, et l'entreprise, de son côté, doit régler les factures de ses propres fournisseurs à temps : les perturbations pourraient avoir de fâcheuses répercussions. À l'opposé, l'optimisation des opérations d'encaissement et de décaissement grâce aux paiements électroniques permet de bien gérer la trésorerie, afin de donner satisfaction aux clients et fournisseurs, et d'éviter les retards, en accélérant le traitement des paiements. Il ne s'agit que d'un exemple de l'incidence que peut avoir le virage numérique de la fonction finance.

Donnez à la fonction finance les moyens de prendre en main la transformation numérique. Les progiciels de gestion intégrée servent à regrouper tous les processus opérationnels. Point de convergence de l'ensemble de ces éléments, la fonction finance est l'endroit tout désigné pour commencer la mise en œuvre.

« C'est la fonction finance qui pilote le virage numérique dans notre entreprise. Notre comptable principal, au fait des rouages de l'exploitation, s'appuie sur une solide équipe de gestion de projets pour diriger le processus. Nous avons fait appel à un cabinet de services-conseils recommandé par notre fournisseur de progiciel de gestion intégrée. Cette collaboration étroite nous donne les moyens d'adopter une approche judicieuse. Nous voulons que le comptable principal devienne un véritable expert du système de gestion intégrée, pour qu'il puisse ensuite former et encadrer le reste de l'équipe. Nous avons choisi un système où tout est dans le nuage, ce qui facilite la mise en œuvre. En premier lieu, nous avons adopté le module de consolidation du grand livre général et de préparation des tableaux de bord. Dans trois ou quatre ans, nous aimerions intégrer nos systèmes de gestion des RH. Un de mes objectifs, c'est que tout le monde arrive à maîtriser les technologies. Nous pensons pouvoir implanter la plateforme de gestion intégrée et créer nos tableaux de bord nous-mêmes. »

— chef des finances, secteur de la fintech

Il est essentiel d'avoir accès à un soutien adéquat, particulièrement dans les services des finances de taille réduite, où le personnel doit parer au plus pressé, jour après jour. On peut ainsi réserver du temps aux étapes de planification, pour inviter le personnel à prendre en main les initiatives de transformation. Il pourra aussi être utile d'embaucher des employés supplémentaires ou, comme dans l'exemple qui précède, de faire appel à des consultants pour former le responsable ou le groupe chargé de la transformation, qui transmettra ensuite les connaissances acquises à ses collègues. Le tout suppose des coûts supplémentaires dans l'immédiat, mais il est essentiel de dégager et de prioriser les avantages à long terme. Il faut aussi garder à l'esprit que toute transformation d'envergure nécessite des ressources désignées et que leur absence explique souvent l'échec des projets de cette nature.

L'automatisation, étape clé pour lancer le virage numérique de la fonction finance

L'automatisation des processus par la robotique ou APR (aussi appelée automatisation robotisée des processus ou ARP) désigne l'utilisation de logiciels pour automatiser des tâches simples et répétitives. Conjugée à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage machine, elle devient rapidement l'outil par excellence pour accroître l'efficacité en comptabilité. Selon un sondage de Deloitte, 52,8 % des professionnels de la finance, de la comptabilité et d'autres domaines comptent automatiser des processus pour les améliorer (CPA Canada, 2019).

L'APR fait aussi partie des transformations qui offrent des avantages tout à fait visibles, en relativement peu de temps. De nombreuses organisations devraient commencer par ce moyen avéré d'obtenir des résultats. Effectivement, une mise en œuvre réussie de l'APR améliore généralement l'efficacité et allège la charge de travail du personnel, ce qui libère du temps pour faciliter d'autres initiatives de transformation numérique sans faire appel à d'autres employés ou à des ressources additionnelles. L'APR devrait compter parmi les premières initiatives de transformation envisagées par une organisation.

Pour commencer

- Faites des essais avec des logiciels gratuits : certains fournisseurs comme [UIPath](#) et [Automation Anywhere](#) vous donnent cette possibilité. Dans sa publication gratuite intitulée [Automatisation des processus par la robotique : Tendances technologiques](#), CPA Canada traite des risques, des avantages et des considérations dont il est utile de tenir compte avant de se lancer dans l'APR. On y trouve aussi une liste de fournisseurs. De nombreux cabinets comptables qui offrent des services-conseils proposent également un appui à la mise en œuvre de telles solutions.
- Regardez les entrevues menées par CPA Canada avec deux CPA pour discuter des avantages de l'APR pour leur équipe ([entretien – vice-présidente aux finances, EIC Shared Services](#) et [entretien – chef des finances, Daily News Brands](#)).
- Pour approfondir la question, inscrivez-vous au programme de [certificat en automatisation robotisée des processus](#) (en anglais) de CPA Canada.

Systèmes périmés, plateformes désuètes, logiciels dépassés sont autant de contraintes gourmandes en ressources. Comme ces systèmes sont essentiels aux flux de travail et qu'ils font partie intégrante du fonctionnement de l'organisation, il s'avère difficile et coûteux de les remplacer. Leurs fonctionnalités sont cependant limitées, et la maintenance coûte cher si le soutien technique n'est plus offert par le fournisseur.

L'ajout de fonctionnalités à d'anciens systèmes au moyen d'un logiciel-service récent peut aussi s'avérer difficile et supposer une programmation sur mesure pour relier les deux systèmes. De fait, l'organisation n'a pas nécessairement les compétences techniques qu'il faut pour créer un tel code (et il n'est pas garanti qu'il soit possible de le faire). Et puis, le temps manque parfois. Même si l'opération réussit, les employés peuvent hésiter à apprendre à manier de nouvelles plateformes. Quand les systèmes disparates et cloisonnés se multiplient, on risque de se retrouver avec des silos de données : l'organisation ne sera pas en mesure de consulter les informations de tous les services et la prise de décisions ne sera pas optimale.

Dans bien des cas, la meilleure solution consiste à investir dans de nouveaux systèmes. Par rapport aux systèmes précédents et aux applications sur site, les logiciels-service actuels se distinguent : source d'avantage concurrentiel et moins coûteux au départ, ils offrent des possibilités d'élargissement à mesure, au rythme de la croissance. Enfin, leur structure facilite l'accès partagé aux données de l'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, au moment d'envisager l'adoption de nouveaux systèmes et applications, l'importance de la sécurité des données ne doit pas être négligée.

Comme pratique exemplaire, avant de choisir un nouveau logiciel, vérifiez si la plateforme est compatible avec les interfaces de programmation d'applications (API), qui permettent la communication entre les applications et l'accès aux données sous-jacentes dans la plateforme, sans passer par une programmation sur mesure.

Pensez au nuage

L'infonuagique est un modèle d'approvisionnement de services offrant l'accès par Internet à des ressources informatiques sur demande (applications, serveurs physiques et virtuels, stockage des données, outils de développement, capacités de réseautage). C'est une solution rentable, adaptable à mesure. Inutile d'acheter, d'installer, de configurer et de gérer l'infrastructure sur place, ainsi que les licences de logiciels traditionnels; on fait appel à des applications en nuage, c'est-à-dire en ligne, en général par abonnement mensuel. Compte tenu de ces facteurs, l'infonuagique est un grand catalyseur du virage numérique.

Pour commencer

- Faites vos recherches. Vous trouverez des applications en nuage pour essentiellement tous les processus. Par exemple, Dynamics 365 Business Central de Microsoft, Xero ou encore Quickbooks en ligne d'Intuit constituent les équivalents infonuagiques de logiciels comptables sur place. Le site Bill.com peut quant à lui gérer dans le nuage les comptes clients et comptes fournisseurs. Microsoft offre aussi des versions en nuage de la suite Office.
- Il faut toutefois garder à l'esprit que l'infonuagique ne convient pas à tous. Consultez la page [Études de cas sur l'infonuagique pour les petites et moyennes entreprises](#) où CPA Canada présente les réflexions d'entrepreneurs qui s'interrogeaient sur le passage au nuage et leurs décisions à cet égard. Leurs constats pourraient aider votre organisation à faire ses choix.
- Consultez le guide de CPA Canada intitulé [Infonuagique : Tendances technologiques pour en apprendre davantage sur les risques, les avantages et les réflexions à prendre en considération](#).

Lacunes dans les compétences numériques

« Les CPA, forts de solides compétences en analyse des données, au fait des moindres rouages de l'entreprise, seront appelés à opérer une transition pour se concentrer non seulement sur l'information financière mais aussi sur la veille stratégique. »

— chef de l'exploitation, secteur du prêt-à-porter

Les lacunes dans les compétences numériques sont ressorties souvent au cours des discussions. Le message des dirigeants financiers des PME de divers secteurs était sans équivoque. À l'avenir, les CPA devront :

- manier avec aisance des ensembles de données volumineuses et les exploiter pour résoudre les problèmes et trouver de nouvelles possibilités;
- accéder aux données des différents systèmes de l'organisation;
- créer des représentations visuelles pour faire ressortir les indicateurs clés de performance;
- faire état des causes qui expliquent les résultats;
- maîtriser les nouvelles technologies, pour en tirer parti et s'y adapter;
- en organisation de petite taille, s'investir davantage pour gérer les risques et élaborer des contrôles adaptés aux nouvelles technologies, et pour faciliter le changement et la croissance.

« En finances, nous puisons dans une multitude de données. Vous devez pouvoir aider l'équipe à examiner une situation ou un problème en analysant l'information à votre disposition », résume un répondant du secteur de la fintech. « Comment faire pour accélérer et prendre davantage de décisions avisées et éviter les faux pas, quand le temps presse? Vous devez pouvoir convaincre les autres équipes d'agir, en fonction de vos constats sur les interventions à recommander. Vous consolidez ainsi votre rôle de partenaire, qui va au-delà du rôle du spécialiste des finances. »

L'analyse des résultats du sondage-éclair de 2020 sur la transformation numérique a fait ressortir quelques compétences à renforcer pour les CPA en PME. Dans l'évaluation des domaines qu'ils jugeaient maîtriser, l'infonuagique arrivait au premier rang, suivie de la gouvernance des données et de l'analyse des données, pour un niveau de compétence moyen qui se chiffrait à près de 6 sur 10. Les répondants ont jugé que leurs compétences en automatisation, en intelligence artificielle et en chaînes de blocs étaient passablement plus faibles. Or, tous ces domaines de compétences joueront un rôle important dans l'avenir. Par conséquent, les CPA doivent continuer à consolider leur bagage numérique pour rester au fait des nouvelles réalités.

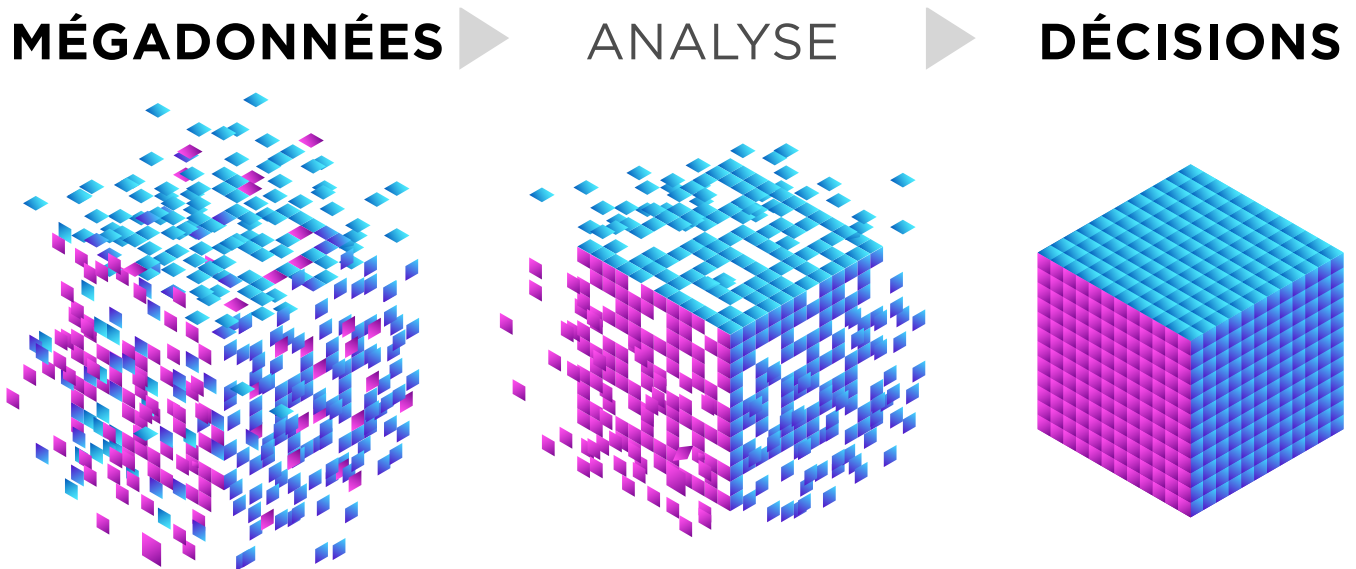
Maîtriser les données

La manière dont les entreprises gèrent les risques et les possibilités en période d'incertitude économique évolue grâce aux données. Elles sont désormais nombreuses à exploiter l'analyse des données et les outils de veille stratégique pour orienter leurs décisions. Employés avec discernement, ces outils accélèrent l'examen des ensembles de données existants pour en extraire des renseignements utiles ou pour en dégager de nouvelles conclusions, par l'analyse en parallèle de multiples sources.

Le recours aux nouveaux outils et ensembles de données débouche sur de nouvelles conclusions éclairées, certes, mais il faut souligner qu'au début de la démarche, on peut s'en passer. Commencez par les données dont l'organisation dispose déjà, mais qui n'ont pas encore été exploitées. Tournez-vous vers des outils courants comme Excel, Google Sheets ou Python pour manier les éléments d'information et lancer des requêtes simples dans les bases afin d'en extraire les données voulues.

Pour commencer

- Faites le point sur le rôle des comptables professionnels au chapitre des données. Les CPA en mesure d'intégrer l'analyse de données mettront leurs compétences à profit pour créer de la valeur dans l'organisation. Ils élargiront aussi leurs perspectives d'emploi.
- Voyez comment exploiter les mégadonnées pour prendre des décisions stratégiques éclairées grâce au [certificat en gestion des données](#) de CPA Canada (offert en anglais seulement).
- Apprenez à préparer des tableaux de bord et des schémas convaincants au moyen de logiciels courants, comme [PowerBI de Microsoft](#) et [Tableau](#), qui offrent des essais gratuits. Pour vous aider à prendre le départ, CPA Canada vous propose des formations sur [PowerBI](#) et [Tableau](#).



Conclusion : le chemin à parcourir

À l'ère du numérique, les règles du jeu ont changé, et les PME n'ont plus le choix. Il faut prendre le virage. À elles de voir quand et comment procéder. Vont-elles améliorer leurs processus au point de transformer toutes les activités courantes? L'organisation doit-elle s'employer à rattraper ses concurrentes et à se mettre au diapason des clients, qui ont pris une longueur d'avance? Les CPA seront plus que jamais appelés à participer aux décisions pour faire comprendre à la direction qu'il faut agir sans attendre. Qui plus est, ils seront amenés à orienter la mise en œuvre de la transformation numérique.

CPA Canada entend aider ses membres à mieux comprendre le contexte numérique, à faire le point sur les grandes tendances qui touchent les affaires et, plus généralement, à rester au fait des nombreuses technologies qui changent la vie et le travail de chacun. L'organisation a préparé diverses ressources gratuites qui permettront aux CPA de tirer parti des tendances émergentes et des technologies afin d'amener les organisations à prospérer (pour certaines formations, des droits d'inscription sont exigés). Ces ressources aideront aussi les CPA dans la transition qu'ils doivent opérer, pour non seulement se prononcer sur les finances mais aussi devenir de véritables partenaires de l'entreprise. L'avenir se prépare dès aujourd'hui.

CPA Canada aimerait connaître votre point de vue sur le virage technologique que vous vivez. Veuillez écrire à Michael Wong, directeur de projets, Recherche, orientation et soutien (michaelwong@cpacanada.ca) ou à Davinder Valeri, directrice, Recherche, orientation et soutien (dvaleri@cpacanada.ca) pour leur communiquer vos réflexions.

Annexe

Quelques ressources de CPA Canada sur les technologies

- [Découvrez la série « Les grandes tendances technologiques » - 2019](#)
www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/domaines-connexes/technologies-et-gestion-de-linformation/publications/decouvrez-la-s%c3%a9rie-les-grandes-tendances-technologiques
- [Codage : Les CPA, nouveaux programmeurs d'aujourd'hui - 2020](#)
www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/domaines-connexes/technologies-et-gestion-de-linformation/publications/importance-codage-pour-les-cpa
- [En quoi les mégadonnées et l'IA transforment-elles la comptabilité et la finance? - 2019](#)
www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/domaines-connexes/technologies-et-gestion-de-linformation/publications/incidence-ia-sur-comptabilite-finance
- [Accroître sa résilience face aux attaques par rançongiciel - 2020](#)
www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/domaines-connexes/technologies-et-gestion-de-linformation/publications/accroite-resilience-attaques-rancongiel
- [Effectuer des transactions en cryptoactifs pour des petites et moyennes entreprises \(PME\) - 2019](#)
www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/domaines-connexes/technologies-et-gestion-de-linformation/publications/effectuer-transactions-cryptoactifs-pme

Références

- CPA Canada. (2019). [Automatisation des processus par la robotique : Tendance technologique](http://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02310-rg-automatisation-processus-robotique-tendance-technologique-nov-2019.pdf) (www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02310-rg-automatisation-processus-robotique-tendance-technologique-nov-2019.pdf)
- F5. (2020). [Rapport 2019 sur l'état des services applicatifs intitulé *The State of Application Services Report*](http://www.f5.com/fr_fr/state-of-application-services-report) (www.f5.com/fr_fr/state-of-application-services-report)
- Gouvernement du Canada. (2018). [Rapport des Tables de stratégies économiques du Canada : Industries numériques](http://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/fra/00024.html) (www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/fra/00024.html)
- Gouvernement du Canada. (2020). [Principales statistiques relatives aux petites entreprises - 2020](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html) (www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html)

Remerciements

CPA Canada souhaite remercier les participants de l'étude ainsi que son [Comité consultatif sur les technologies de l'information](#) et les membres de son Conseil consultatif sur la durabilité en affaires qui ont apporté leur concours pour réviser le présent guide.

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.
© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada.