

Balados pour CPA : Voir demain

Épisode 6 : Les comptables doivent-ils être la voix de l'éthique dans une salle du conseil?

David McGuffin : Si vous avez écouté les épisodes précédents de cette série de balados, vous savez que les CPA se heurtent à une réalité mouvante et de plus en plus complexe. Surtout dans la sphère numérique. Laura et Brian Friedrich comprennent bien ce que signifie ce paysage en mutation pour les CPA. Ils sont les auteurs de l'article *Le leadership axé sur l'éthique, à l'ère de la complexité et du changement numérique*.

Ils dirigent aussi Friedrich and Friedrich, un cabinet spécialisé dans la recherche, la normalisation et la formation en comptabilité. Depuis une vingtaine d'années, ils réalisent des projets partout dans le monde. Parmi leurs clients, on compte des organisations comptables de l'étranger, des établissements d'enseignement postsecondaire, des organismes gouvernementaux, notamment de réglementation, dont la Banque mondiale.

Brian siège au Conseil des normes internationales de déontologie comptable, ou IESBA, et Laura est conseillère technique. Ils consacrent donc beaucoup de temps à l'éthique dans le cadre de leur travail. Laura et Brian, merci d'être des nôtres.

Laura Friedrich : Merci de nous avoir invités à nous joindre à vous.

Brian Friedrich : Je suis ravi d'être ici, David.

David McGuffin : C'est un plaisir de vous accueillir. Toute discussion sur l'éthique peut facilement devenir abstraite, aride ou détachée des préoccupations quotidiennes des CPA ou des gens qui ne font pas partie de cette profession. J'ai donc pensé commencer cet entretien par un extrait d'un épisode précédent qui nous aidera à comprendre les enjeux en cause quand nous prenons des décisions.

Voici ce qu'a dit Anne-Marie Hubert dans le premier épisode :

« Nous avons vu un triste exemple en Alberta, même si la décision prise était la bonne. Nous devons cesser la production d'électricité à partir du charbon. Nous devons fermer ces centrales, mais nous l'avons fait très vite dans ce cas. En conséquence, beaucoup de gens ont perdu leur emploi. Il n'y avait pas d'autres emplois à proximité pour eux. Le nombre de suicides chez les hommes n'a jamais été aussi élevé dans la province, des troubles sociaux et d'autres problèmes



sociaux sont apparus parce qu'on a voulu aller trop vite et qu'on n'a pas investi dans la reconversion des personnes touchées. Il ne faut pas perdre de vue l'aspect humain de la transition. »

David McGuffin : Ne pas perdre de vue l'aspect humain de la transition. Je suis curieux de savoir ce que vous en pensez. Laura, Brian, qui souhaite s'exprimer sur ce point?

Laura Friedrich : Cette situation était clairement très difficile. Elle illustre bien la complexité et montre que pour des problèmes de ce genre, il faut gérer la situation plutôt que d'essayer de trouver une solution discrète. Ils ont pris la décision de fermer les centrales. Dans ce cas, il y avait plusieurs facteurs d'intérêt public.

Bien entendu, la gestion du changement est primordiale pour obtenir un résultat positif. Pour gérer des situations complexes comme celle-là, il faut considérer tous les points de vue pertinents et avoir une vue d'ensemble des conséquences, même si la voie à suivre n'est pas toujours claire.

L'essentiel est de s'assurer de prendre en compte tous les facteurs en jeu quand on est face à des situations vraiment difficiles et qu'il faut prendre des décisions douloureuses.

David McGuffin : Brian, voulez-vous ajouter quelque chose?

Brian Friedrich : Oui. La situation que décrit Anne-Marie est clairement un enjeu de durabilité environnementale, mais les parties prenantes dans le secteur de la transition technologique ont des préoccupations semblables. Dans le groupe de travail sur la technologie de l'IESBA, que je préside, beaucoup de discussions avec les parties prenantes portent sur la gestion des aspects humains liés aux changements rapides qui découlent des percées technologiques et de leur mise en œuvre dans les organisations. La situation en Alberta n'était pas un problème technologique proprement dit, elle s'inscrivait plutôt dans une conversation plus vaste sur la gestion du changement, la gestion du risque, y compris les impacts sociaux, et l'application d'une sorte de filtre éthique aux décisions.

En tant que professionnels qui avons la responsabilité de servir l'intérêt public et non seulement l'intérêt légitime de nos employeurs, nous nous devons de soulever les enjeux d'intérêt public pertinents. Il est important aussi d'examiner les répercussions de nombreuses décisions.

Autrement dit, la complexité fait partie intégrante de nombreuses situations, et les conséquences sur les gens sont souvent un facteur déterminant.

David McGuffin : Selon vous, dans une décision comme celle prise en Alberta, quel rôle a joué ou devrait jouer un CPA dans cette conversation qui est, bien sûr, une conversation difficile?



Brian Friedrich : Souvent, dans ce type de situation, les questions qu'on pose à un CPA portent principalement sur les incidences financières, fiscales, etc. Mais à partir du moment où un CPA prend part à la discussion, il peut apporter une réelle contribution dans des décisions importantes comme celle-là.

David McGuffin : Laura, selon vous, comment ce rôle a-t-il évolué au cours des dernières décennies?

Laura Friedrich : Je crois que les questions initiales sont probablement encore les mêmes. On nous consulte sur les répercussions financières, ainsi de suite, mais la place qu'occupent maintenant les CPA dans la discussion est vraiment quelque chose d'assez nouveau. Nous ne sommes pas exclusivement centrés sur les indicateurs financiers et l'information financière. Selon moi, nous pouvons offrir une perspective plus large, nous possédons une vaste expérience comme leaders dans une diversité de situations et de rôles.

Comme professionnels, nous élargissons le champ de nos compétences et sommes pleinement conscients des incidences financières. L'aspect financier d'une entreprise est, bien sûr, d'une importance capitale. Toute entreprise se doit d'être en bonne santé financière, mais pour y parvenir de manière durable, pour réussir à long terme, nous devons être vigilants. La direction de toute organisation doit être attentive à certaines de ces questions d'ordre général, avoir une vision d'ensemble et réaliser que la durabilité à long terme est nécessaire.

David McGuffin : Je me demande aussi quels obstacles les CPA ont rencontrés quand ils ont présenté ces perspectives éthiques à d'autres secteurs de l'organisation ou même à un chef de la direction. Quelles difficultés ils ont dû surmonter pour faire accepter ces idées. Laura?

Laura Friedrich : Je crois qu'une des priorités est d'admettre que le monde change. Partout, les dirigeants des organisations sont en train de prendre ce virage. Souvent, on est conscient de l'importance cruciale de ces enjeux, et les dirigeants de l'organisation, le chef de la direction et les autres cadres supérieurs savent qu'il faut avoir cette discussion. Ils se tournent alors vers des gens qui ont de l'expérience dans la résolution de dilemmes éthiques, en général des professionnels comme, très certainement, les CPA.

Cet engagement éthique devient de plus en plus clair. C'est un facteur déterminant pour la durabilité. Prendre des décisions qui sont avantageuses à long terme pour l'organisation, adopter une perspective d'ensemble qui englobe toutes les parties prenantes plutôt que de se concentrer uniquement sur les actionnaires, comme on le faisait avant.



Il y a une réelle occasion à saisir. La porte est grande ouverte. Malheureusement, toutes les organisations ne sont pas rendues là, mais avec la perspective que peut apporter le CPA à l'organisation, le potentiel est là.

Il devient possible d'avoir ces discussions dans les organisations qui évoluent dans la bonne direction, celles qui sont conscientes de la transformation qui s'opère dans le monde des affaires.

David McGuffin : Allez-y, Brian.

Brian Friedrich : Laura, j'allais dire qu'il est important aussi de réaliser que nous devons travailler pour obtenir notre place à la table de discussion. Et comme CPA, nous devons constamment démontrer que la perspective éthique n'est pas seulement la bonne voie à suivre, mais qu'elle favorise aussi une croissance durable à long terme pour les organisations.

Il faut mettre l'accent sur la création de croissance et éviter de dire non à tout, sans quoi on risque d'être exclu très rapidement des conversations. La perspective éthique ne doit pas être un frein, mais un garde-fou. Et dans le cadre de ce processus, on doit aussi renseigner les autres membres de l'organisation sur les avantages à long terme d'une conduite éthique et d'une vision du monde plus durable.

David McGuffin : C'est très intéressant! J'aimerais maintenant présenter un autre extrait, dans lequel Tim Jackson affirme que cette perspective éthique n'est pas du tout nouvelle pour les CPA. Dans l'épisode 2 de cette série, il soutient que c'est cette perspective éthique qui différencie depuis longtemps les CPA des membres d'autres professions.

Voici l'extrait :

« Il y a ensuite un deuxième ensemble de compétences, celles qui font de nous des professionnels : comprendre l'éthique, agir dans l'intérêt public, ajouter de la valeur. Ces éléments nous distinguent. Et nous exerçons une profession autoréglémentée. Il y a une reconnaissance externe de notre différence par rapport à quelqu'un qui n'est pas réglementé. »

David McGuffin : Brian, que pensez-vous de ce que dit Tim Jackson?

Brian Friedrich : Je crois qu'il a tout à fait raison. C'est un élément essentiel dans toutes les professions, mais plus encore pour les CPA. L'éthique est une composante importante de nos compétences de base et de notre perfectionnement professionnel. Beaucoup de décisions capitales, où le jugement et le processus décisionnel jouent un rôle crucial, se rapportent à l'éthique.

Si une organisation prend une mauvaise décision face à un dilemme éthique, ce choix peut non seulement susciter des réactions très négatives des autorités de réglementation, mais il peut lui faire perdre sa réputation, le soutien du public, du financement, etc. Comme le dit Tim, cet engagement envers la prise de décision éthique est ce qui nous distingue des gens qui ne font pas partie de la profession. Posséder les bonnes compétences techniques est une exigence fondamentale à ce stade. Mais là où un CPA peut vraiment offrir une valeur ajoutée, c'est quand il applique ces compétences techniques à faire ce qu'il y a de mieux pour l'organisation à long terme, pour les parties prenantes et pour le public.

David McGuffin : Laura?

Laura Friedrich : Oui, je crois qu'il faut aussi rappeler que, souvent, les décisions ne se présentent pas comme des dilemmes éthiques, elles n'ont pas toujours l'aspect d'un défi éthique majeur à relever. Mais en tant que professionnels, il est important de nous conformer à notre code de déontologie et d'en reconnaître les principes fondamentaux quand nous parlons d'agir de manière éthique, dans le respect des valeurs de notre profession. Nous devons avoir à l'esprit ces principes fondamentaux. Et ça va aussi jusqu'aux compétences professionnelles. Nous devons nous assurer que nous contribuons et prenons des décisions judicieuses, tant sur le plan technique que par rapport à l'ensemble des compétences et valeurs professionnelles et à l'éthique.

Le choix de considérer un enjeu comme une décision éthique doit être pris de manière objective. Notre objectivité est un aspect essentiel d'une démarche fondée sur l'intégrité, la transparence et l'équité, et motivée par l'intérêt public. Les discussions que nous avons au sein des entreprises dans des contextes généraux ne sont pas toujours directement liées à un dilemme éthique, mais comme professionnels, nous devons connaître la portée de notre code de déontologie.

David McGuffin : Passons maintenant à un autre défi important pour les CPA de nos jours, l'automatisation. Voici un extrait où Tim Jackson s'exprime à ce sujet :

« Un des autres constats de RBC est que parmi les exigences associées aux postes à pourvoir dans l'avenir, on trouvera l'esprit critique et la prise de décision. De plus, les deux tiers des nouveaux emplois nécessiteront une capacité à gérer du personnel et des ressources. Donc, pour l'avenir de notre profession, oui, il y a des choses qui vont être prises en charge par des machines et qui seront automatisées, mais l'esprit critique et la prise de décision seront des aspects cruciaux. »

David McGuffin : Il y a beaucoup à dire sur ce court extrait. Selon Tom, le jugement, la prise de décision et la gestion de personnel joueront un rôle plus important avec l'automatisation. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Laura Friedrich : Quand nous discutons de ce sujet, et ça arrive assez souvent, nous examinons quelles tâches les machines sont capables de bien exécuter ou non, quelles tâches les humains sont capables de bien faire ou non. Nous cherchons à déterminer comment nous utilisons nos capacités pour raisonner et appliquons ce jugement professionnel, plus particulièrement à la situation en cause.

Mais nous devons aussi nous assurer que nous maîtrisons la technologie pour l'employer à bon escient. Bien sûr, la technologie permet d'accomplir beaucoup de choses formidables, mais il faut aussi savoir reconnaître ses limites. Et veiller à maintenir cette surveillance. C'est-à-dire ne pas donner trop de pouvoir à un système automatisé avant de nous assurer qu'il s'agit de la bonne décision.

Dans le passé, quand survenait un défi éthique ou un problème d'ordre déontologique, on entendait souvent demander où était le ou la responsable au moment de prendre une décision. Aujourd'hui, je crois que nous avons plutôt tendance à nous demander ou à penser : « Où était l'être humain dans cette situation? »

David McGuffin : Oui, cette faculté à entrer en relation avec d'autres humains semble aussi être une de nos forces. Ça compte, n'est-ce pas?

Brian Friedrich : Absolument, c'est un élément clé, et vous avez tout à fait raison de le souligner. Il n'est pas seulement question ici d'interactions avec des machines. Et c'est encore plus vrai maintenant avec le télétravail. Les humains doivent adapter leur manière d'agir avec les autres humains et ne pas se limiter à l'information. Mais comment développer des cultures organisationnelles dans des environnements entièrement virtuels ou hybrides?

David McGuffin : Quelles compétences les gens devraient-ils chercher à acquérir, selon vous, pour pouvoir établir ces liens dont vous parlez ou prendre ces virages?

Brian Friedrich : Des choses comme la pensée critique, le leadership et, bien sûr, le jugement. Et appliquer un cadre éthique aux situations, être proactif, établir de bonnes communications, etc.

Ces éléments sont vraiment ce qui nous permettra de nous démarquer. La grande difficulté dans l'implantation d'un système automatisé sera l'intégration du jugement professionnel dans ce système. Certains éléments de ce jugement sont automatisés, mais il y a des aspects plus humains et des interdépendances complexes entre les facteurs en jeu dont il faut tenir compte. Voir au-delà de l'algorithme et de la machine et considérer quelles sont les répercussions sociales, organisationnelles et autres des décisions découlant des algorithmes. Voilà les habiletés que nous devons vraiment renforcer en plus de nos compétences techniques. Laissons de côté un moment

les habiletés professionnelles. Quand on parle de compétences techniques, ça veut dire que nous devons avoir assez de connaissances pour savoir ce qui est dangereux dans l'apprentissage machine, l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs et toutes les autres technologies perturbatrices, savoir comment ça fonctionne de manière à pouvoir parler avec les experts en données et comprendre ce qu'ils font.

Et être capable de transposer nos situations et scénarios d'affaires du côté machine pour nous assurer de prendre en compte les perspectives plus larges. Encore une fois, on revient à l'éthique : il faut appliquer les règles déontologiques pertinentes à ces algorithmes, aux données recueillies, à la façon dont elles sont évaluées, aux résultats, puis à l'utilisation de ces résultats.

Laura Friedrich : Et c'est comme ça que nous réussissons à éviter les situations dangereuses, parce que tu as raison, avoir des connaissances minimales peut être très dangereux, et nous devons aussi connaître nos limites. Souvent, quand nous en discutons, nous nous demandons quelles compétences renforcer, quel mode de pensée adopter.

Avant, on demandait aux CPA de savoir résoudre des problèmes et c'est à ça que nous avons été formés. C'est ce que nous faisons. Nos clients nous demandent de trouver des solutions, nos employeurs nous demandent de leur fournir la bonne réponse. Et, encore aujourd'hui, nous savons tous que nos solutions reposent sur des estimations, qu'il n'y a pas de réponse concrète et définitive dans beaucoup de situations. Je ne suis pas certaine que nous ayons toujours été transparents à ce sujet. Quand nous nous sentions à l'aise de le faire, nous disions : « Écoutez, je ne sais tout simplement pas, nous ne pouvons pas savoir. » Nous devons apprendre à être plus ouverts sur ce genre de chose, admettre qu'il y a beaucoup d'éléments en jeu, beaucoup d'incertitude, beaucoup d'interdépendances à gérer. Nous devons tracer notre chemin, mais nous ne pouvons prétendre que nous avons la réponse ou même qu'il existe une seule solution.

Alors, nous devons apprendre à travailler dans cette sphère très complexe et savoir comment gérer la situation plutôt que d'essayer de proposer une solution ou une réponse quantitative définitive pour résoudre le problème qui nous est soumis.

David McGuffin : Pour faire suite à votre commentaire, j'aimerais vous faire entendre un autre point de vue qui porte plus particulièrement sur l'intelligence artificielle. Cet extrait est tiré de l'épisode 3 :

« L'IA ne cherche pas à cerner le contexte autour d'un élément de données, mais à tirer le maximum de l'information fournie. Ainsi, la plupart des outils d'IA sont des outils d'optimisation, qui utilisent le moins de données possible pour tirer une conclusion. Parfois, on obtient des

résultats erronés si la donnée utilisée n'est pas bonne, car l'outil ne tient pas compte du contexte pour réévaluer son opinion, comme le ferait un être humain. »

David McGuffin : Alors, du point de vue éthique, quels sont les défis particuliers que pose l'intelligence artificielle?

Brian Friedrich : Le commentaire de Cathy va clairement dans le même sens que ce que nous disions juste avant, n'est-ce pas? C'est fantastique. Mais elle soulève une différence fondamentale entre les systèmes d'intelligence artificielle et nous, la métacognition. Nous avons en nous la capacité de douter ou de nous remettre en question parce que nous avons une bonne idée de ce que nous ignorons. Nous pouvons faire une prise de conscience. Le danger, c'est qu'avec le temps, nous nous habituons à compter sur la technologie par une sorte de parti pris à l'égard de l'automatisation. Nous ne devrions pas. Cette confiance excessive pourrait compromettre sérieusement notre objectivité.

Laura Friedrich : Et en ce qui concerne les grands enjeux aussi. Quand nous participons à des discussions au sein de notre organisation sur les technologies à adopter et la façon de les choisir et de les implanter. Ces discussions sur les enjeux globaux pour déterminer ce que nous devons faire par rapport au problème de parti pris dans les ensembles de données et les algorithmes, etc.

Comment gérer ça? Si nous implantons un système, comment s'assurer que cette décision est la bonne, que le système est celui qui convient, qu'il pourra assurer l'équité et que nous pourrions faire preuve de transparence quant aux décisions prises et à l'utilisation de la technologie? Chaque fois qu'il est question d'une technologie, c'est très stimulant, et les gens qui participent à son développement se laissent forcément gagner par l'effervescence et le progrès.

Mais nous ne devons jamais perdre de vue le dilemme entre ce qu'on pourrait faire et ce qu'on devrait faire. Oui, on peut faire ceci, oui, la technologie permet de faire ça. Mais devrions-nous vraiment envisager cette option? Devrions-nous y donner suite? Est-ce éthique d'adopter cette technologie et de l'utiliser de cette manière? Encore une fois, ça nous ramène aux grandes décisions de leadership éthique et à ces conversations auxquelles nous devons nous assurer de participer.

David McGuffin : J'aimerais faire entendre un autre extrait, lui aussi tiré de l'épisode 3. Jon Lukomnik parle du danger de ne pas mettre en place les changements que vous avez évoqués ici :

« Si tout ce que font les comptables, c'est rassembler l'information (valeur réalisée, dates des opérations, états financiers), ils conserveront leur profession, comme les tisserands ont toujours leur profession, mais ils ne seront plus au cœur de l'économie. Les comptables doivent acquérir de

nouvelles compétences, parler de création de valeur, et non seulement de réalisation de valeur. Ils doivent comprendre le lien entre les états financiers et le vaste univers des données, autant les données structurées que non structurées. Ainsi, la profession pourra demeurer pertinente. Mais si ce n'est pas le cas, malheureusement, les CPA pourraient être les tisserands du XXI^e siècle [...]. »

David McGuffin : Des tisserands. Devrait-on s'inquiéter?

Laura Friedrich : Mon premier réflexe a été de me demander combien de nos jeunes membres avaient dû immédiatement googler « Qu'est-ce qu'un tisserand? » quand ils ont entendu ça.

David McGuffin : Qu'est-ce qu'un métier à tisser?

Brian Friedrich : Exactement.

David McGuffin : C'est clair, il y a du vrai dans ce qu'il dit.

Brian Friedrich : Tout à fait. Si des gens font leur entrée dans la profession ou s'ils pensent qu'ils sont en sécurité dans leur poste actuel et qu'ils se consacrent principalement à ce genre de travail. Son observation est très pertinente. Il y a donc un lien direct ici aussi. Encore une fois, on voit la nécessité d'accroître l'ensemble des compétences sur le plan technique et professionnel, principalement en ce qui concerne les répercussions éthiques.

Par leur travail dans ce domaine, les CPA apportent une proposition de valeur unique. Un des messages que nous essayons de faire passer dans cet article que vous avez mentionné, c'est que, comme CPA, nous avons les compétences fondamentales pour gérer la complexité. Mais comme profession, nous devons vraiment modifier notre approche pour nous adapter à l'évolution du contexte.

Et nous devons aider les organisations à gérer les défis qu'elles doivent relever aujourd'hui plutôt que de nous contenter de regarder dans le rétroviseur, de nous limiter à l'information financière. Aussi, comme Laura l'a dit plus tôt, nous ne devons pas seulement essayer de résoudre les problèmes, nous devons nous investir dans quelques-uns de ces enjeux plus complexes; penser aux variables dynamiques et interdépendantes qui découlent des décisions difficiles prises quotidiennement par toute organisation; mettre à profit le fantastique bagage de compétences que nous avons tous acquis, d'abord grâce au programme de CPA, puis durant notre vie professionnelle, pour gérer ces situations. Et exposer ces complexités pour que nous puissions en discuter, pour que les équipes y travaillent et commencent à les gérer.

Laura Friedrich : Oui, je crois que nous devons aussi dépasser les frontières de notre profession et nous habituer à travailler avec des personnes d'autres professions, d'horizons et d'intérêts



différents et variés. Elles peuvent vraiment faire profiter la profession de perspectives nouvelles qui cadrent avec les décisions, défis et possibilités qui nous attendent dans l'avenir.

Brian Friedrich : Et Laura, si on repense à l'époque où nous donnions à l'université les premiers cours du programme professionnel, on voyait déjà cette tendance s'amorcer. Je me rappelle un cours de comptabilité financière que nous avons donné : nous avions des élèves qui avaient été pharmaciens, ingénieurs, etc.

Laura Friedrich : Oui. Je me souviens qu'un de nos étudiants préférés était un généticien qui était très doué pour les chiffres. À l'époque, il était beaucoup plus habile que les autres, il était aussi un peu plus âgé et avait beaucoup plus de facilité à développer une vision d'ensemble et à transposer les compétences, les techniques d'analyse et tout le reste dans un environnement plus vaste, plus incertain.

Brian Friedrich : Tu as vraiment vu juste quand tu as parlé des compétences transférables. C'est vraiment ça qu'on entend par compétences professionnelles. Le fait de pouvoir les transférer, pas seulement de manière interdisciplinaire, mais pour résoudre les situations auxquelles se butent les organisations, pour prendre les décisions qui s'imposent, même entre organisations.

C'est clairement ce qui fait des CPA un atout aussi précieux.

David McGuffin : Merci à vous deux de votre généreuse participation.

Laura Friedrich : Merci beaucoup. C'était une conversation intéressante.

Brian Friedrich : Merci encore de nous avoir reçus. C'était formidable.