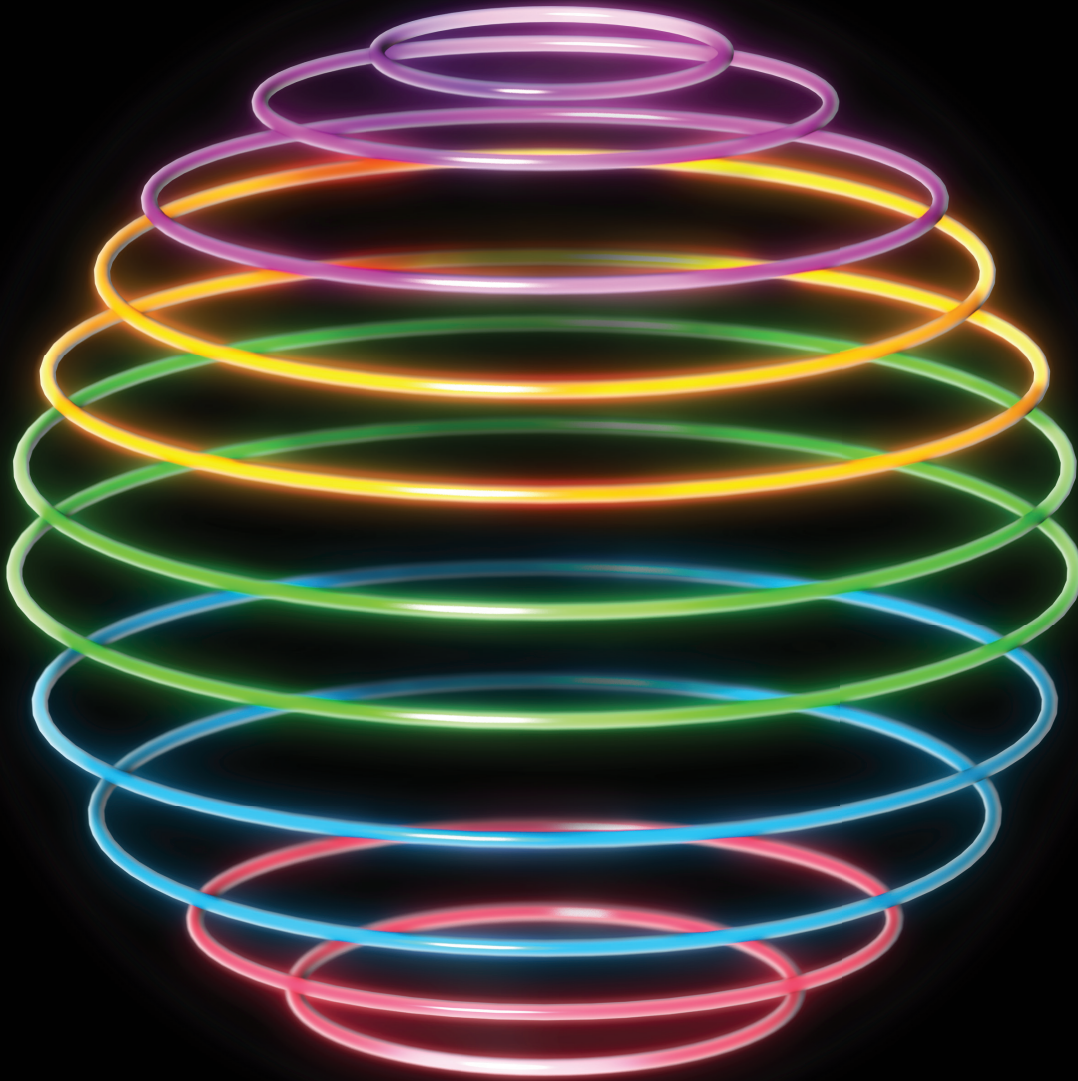


Deloitte.



De la vision à l'action

Voulant relever les défis liés à la pandémie, des entreprises canadiennes de premier plan sont en train de transformer leurs opérations financières pour assurer leur prospérité

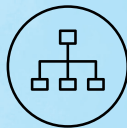
Dans le premier article de cette série, nous explorons ce que font les équipes des services financiers d'entreprises canadiennes de taille moyenne des secteurs public et privé pour assurer la prospérité de leurs organisations après la pandémie. Quatre principales mesures transformatrices sont communes à ces équipes :



Mise en œuvre de
l'automatisation et
de contrôles à l'appui



Mise en place d'interventions
stratégiques et délibérées
pour contrer des événements
perturbateurs



Optimisation de la
structure organisationnelle
et des compétences



Amélioration de la communication
avec les parties prenantes et des
capacités de gestion des relations
avec les investisseurs

Dans cet article, nous présentons deux organisations – et leurs dirigeants – qui ont réussi à franchir le pas entre vision et action. Aux prises avec des difficultés, ces entreprises ne se sont pas bornées à espérer que tout aille pour le mieux : leurs visées ont été plus ambitieuses et elles en récoltent les fruits.

Un équilibre stratégique



En gardant le cap en dépit des perturbations, Badger Infrastructure Solutions Ltd. a assuré sa prospérité

Pendant plusieurs années, Badger Infrastructure Solutions Ltd. (Badger) a connu une croissance prodigieuse. Pour que l'organisation soit dans une situation propice à une expansion durable et continue, elle a adopté une approche délibérée de la planification stratégique et de la conception d'un modèle d'exploitation cible – parce que sans stratégie, une croissance rapide peut être chaotique dans toute organisation, ce qui mène à la prise de décisions inadéquates et précipitées sans avoir considéré l'ensemble de la situation à plus longue échéance.

Badger est le chef de file des services d'excavation non destructeurs et de services connexes au secteur des infrastructures essentielles en Amérique du Nord. Fondée il y a plus de 25 ans à Red Deer, en Alberta, l'organisation compte aujourd'hui plus de 140 établissements sur le marché nord-américain et dispose d'un parc d'environ 1 400 camions utilitaires fabriqués et entretenus dans ses installations.

Dès que le chef des services financiers, Darren Yaworsky, est entré en fonctions dans l'organisation, il a constaté que l'une de ses grandes forces était sa réputation d'excellence et de constance du service à la clientèle. Il a cependant relevé plusieurs lacunes à corriger, soit :

- Le manque d'uniformité et de normalisation des processus, en ce qui concerne en particulier les fonctions de soutien et administratives.
- La nécessité d'automatiser davantage les procédés et d'accroître leur adaptabilité pour gérer la croissance et l'augmentation du volume des opérations qui en résulterait.
- Le décalage entre le modèle d'exploitation et l'orientation et les objectifs stratégiques.

Le principal problème consistait sans doute à relever ces défis sans compromettre l'esprit entrepreneurial à l'origine de la réussite de Badger.

« Nous avons une fière tradition de croissance fondée sur une approche décentralisée et entrepreneuriale. Le défi a consisté à nous organiser de manière à pouvoir prendre de l'expansion efficacement sans compromettre notre esprit entrepreneurial. »

Darren Yaworsky | chef des finances, Badger Infrastructure Solutions Ltd.

Une rationalisation qui passe par un modèle de services partagés

L'une des premières initiatives que Darren Yaworsky a prises pour résoudre ces problèmes l'a amené à définir le modèle d'exploitation cible de la fonction finance de Badger pour que son équipe gère efficacement les impératifs grandissants liés au volume des opérations, et soit un partenaire de confiance pour l'organisation. Ce nouveau modèle a consisté à créer un centre de services partagés ainsi qu'à uniformiser, centraliser et rationaliser les processus comptables et financiers en regroupant trois établissements distincts en un seul. Cette refonte allait permettre à Badger de tirer pleinement parti des avantages d'un outil clé de transformation, la plateforme d'affaires commune Oracle qu'elle avait mise en œuvre peu de temps auparavant. En tablant sur ces mesures transformatrices pour que l'organisation soit à même de relever d'importants défis, Badger serait bien outillée pour prospérer, surmonter les obstacles futurs et exploiter rapidement le potentiel de croissance de l'organisation.

Darren Yaworsky avait dirigé un projet de transformation semblable chez son employeur précédent. Il s'attendait à ce que de fortes pressions soient exercées sur les ressources de Badger et savait qu'il était temps de faire appel à des ressources externes pour concevoir un centre de services administratifs partagés. En se basant sur les recommandations et les conseils d'une équipe de Deloitte, Badger a entrepris un programme visant à rationaliser les processus et à simplifier les tâches du personnel pour libérer celui-ci du travail administratif, et à favoriser une adaptabilité continue tout en limitant les coûts. En février 2020, le déploiement de la première phase de transformation était prêt... puis la COVID-19 a déferlé.

Rester agile et inventif pour se lancer malgré les difficultés

À ce moment charnière, l'équipe a pris du recul pour évaluer s'il était raisonnable de lancer ce projet, compte tenu des perturbations considérables causées par les restrictions initiales. En fin de compte et compte tenu de la possibilité que la période d'incertitude se prolonge, l'équipe a convenu que le modèle d'affaires des services partagés devenait encore plus nécessaire que prévu. L'équipe a en effet conclu qu'en allant de l'avant avec la transformation, Badger aurait une longueur d'avance, après la pandémie, sur les organisations qui auraient différé leurs projets.

Pour appuyer les efforts de l'organisation pendant la transition, les conseillers externes de Badger ont privilégié la gestion du changement pour équilibrer les répercussions accrues que le nouveau modèle de travail aurait en cette période où les exigences étaient amplifiées. La réussite du programme dépendait du recours à une approche centrée sur l'élément humain, qui représentait un facteur clé de ce modèle. De plus, il était primordial de mettre en œuvre des activités virtuelles de formation et de transfert de connaissances, et il fallait impérativement enregistrer et archiver ces séances pour constituer une bibliothèque de documents de formation accessibles sur demande par l'équipe des services partagés.

Dans un premier temps, Badger a regroupé les trois services financiers en un seul centre de services partagés. En juillet 2020, la centralisation de la fonction TI était également terminée. L'objectif ultime de la transformation en cours consistait à créer un centre de soutien mondial réunissant les fonctions finance, TI et RH ainsi que tous les autres services administratifs en un seul endroit.

« Notre objectif est d'accélérer notre expansion, tout en offrant une expérience client d'une qualité constante dans tous nos établissements. »

Paul Vanderberg | chef de la direction, Badger Infrastructure Solutions Ltd.

Des résultats qui dépassent l'aspect financier

Le projet jouit jusqu'à maintenant d'un franc succès. La centralisation des tâches administratives de la fonction finance a permis à Badger de réaliser des économies de coûts annuelles de deux millions de dollars, qui contribueront grandement à soutenir la croissance future de l'organisation. En outre, les avantages humains ont largement dépassé les avantages financiers. Le moral des employés s'est considérablement amélioré parce qu'ils se sont rendu compte qu'ils étaient nettement plus efficaces dans leur travail. Le fait que les bonnes personnes occupent les bons postes et qu'elles possèdent les bonnes compétences rend tout le monde – des membres de l'équipe des services partagés aux différents partenaires d'affaires qu'ils soutiennent – plus sûr de soi et plus précieux pour l'organisation. Autre avantage auxiliaire, mais non négligeable : la capacité de l'équipe des finances à gérer des projets complexes dans des conditions défavorables et son assurance ont augmenté d'une manière exponentielle.

Ayant eu la clairvoyance et le courage de garder le cap même dans des conditions très difficiles, Badger Infrastructure Solutions Ltd. ressort plus forte que jamais, avec une équipe de services partagés rationalisée, très efficace et rentable, qui est à même d'épauler ses partenaires d'affaires puisque chacun de ses membres s'emploie à stimuler la réussite et la croissance continues.

« Nous avons dû normaliser nos processus à l'échelle de l'entreprise pour assurer une qualité constante dans l'exécution du service; automatiser nos processus pour les rendre évolutifs et promouvoir les économies de coûts; limiter les répercussions de ces changements sur le personnel et la clientèle. Nous avons dû trouver un équilibre. »

Darren Yaworsky | chef des finances, Badger Infrastructure Solutions Ltd.



Prosperer
dans un climat
de turbulences



En proie à de nombreux défis à relever simultanément, Crombie REIT est passée à l'attaque

Un vent de renouveau souffle sur la fiducie de placement immobilier Crombie REIT, sur la côte est du Canada.

Crombie réaménageait la composition de ses placements depuis quelques années déjà – en diversifiant son portefeuille constitué exclusivement d'immeubles commerciaux tels que des centres commerciaux et des supermarchés, pour y ajouter des lotissements d'usage mixte comme des projets résidentiels – dans le cadre d'une réorientation de sa stratégie axée sur la croissance. L'évolution de l'exploitation de Crombie s'était accompagnée d'une transformation de sa fonction finance. Dans un contexte de changement très rapide, la courbe d'apprentissage de l'équipe a été accentuée : elle devait intégrer de nouvelles informations dans ses méthodes de présentation de l'information interne et externe, et optimiser l'utilisation du système de planification des ressources d'entreprise (PRE).

Comme si cela n'était pas suffisant, Crombie a subitement dû composer avec la pandémie mondiale. L'équipe des services financiers a été obligée d'évaluer rapidement comment gérer les complexités liées

aux diverses subventions gouvernementales et les rajustements ou reports de loyers mis en place pour venir en aide aux locataires – tout en faisant face au passage soudain au télétravail.

Il aurait été compréhensible que les projets supplémentaires soient mis sur pause, mais les membres de l'équipe, sous la direction du chef des finances Clinton Keay et de la vice-présidente, Comptabilité et rapports financiers, Kara Dort, étaient déterminés à se risquer. Ensemble, ils ont priorisé les projets essentiels pour remédier aux principaux points problématiques – et n'ont jamais envisagé d'arrêter.

La direction de Crombie était consciente des limites de l'organisation. La taille de l'équipe des services financiers ne permettait pas que ses membres se consacrent essentiellement aux relations avec les investisseurs (RI) ni à l'optimisation et à la transformation des processus. Pour que l'organisation affecte adéquatement les ressources aux projets cruciaux, Crombie a pris contact avec Deloitte pour l'aider.

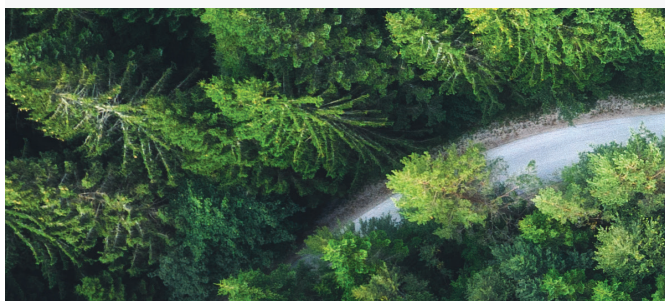
« Compte tenu de toutes les calamités qui nous ont frappés en même temps, la probabilité d'un échec était élevée, mais nous avons tenu bon. Maintenant que nous sommes dotés d'une base solide, nous pourrions optimiser véritablement notre mode de travail au sortir de la pandémie. »

Clinton Keay | chef des finances, Crombie REIT

Aligner notre approche des RI sur une stratégie organisationnelle en mutation

Crombie a entrepris le remaniement de son mode de communication avec les investisseurs, en commençant par son rapport annuel. En collaboration avec Deloitte, l'organisation a repensé l'optique du rapport de gestion, ce qui a aidé l'organisation à communiquer clairement sa stratégie en évolution aux investisseurs du marché immobilier.

Un autre aspect de la nouvelle stratégie de croissance a porté sur l'expansion des activités de Crombie au chapitre des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui suscitent un intérêt croissant chez les investisseurs et les consommateurs. Comme Crombie s'était tournée vers la construction de complexes immobiliers à usages multiples, la fonction finance de l'organisation s'était engagée à investir de manière responsable, de sorte que l'équipe a collaboré avec les conseillers de Deloitte pour atteindre ce but. Ensemble, ils ont établi la stratégie ESG de Crombie à partir de zéro, c'est-à-dire qu'ils ont défini les critères à évaluer, les méthodes d'évaluation et de présentation de l'information de même que la manière de communiquer dans l'ensemble le parcours de transformation de Crombie dans ses relations avec les investisseurs.



Adapter les fonctions en contexte de crise

Pendant la pandémie, tout comme de nombreuses autres fiducies de placement immobilier, Crombie a fait face à la tâche titanesque de faciliter l'application de la réglementation gouvernementale et l'obtention des subventions aux locataires tout en continuant à offrir une expérience client globale exceptionnelle.

Les responsables des services financiers de Crombie avaient compris la complexité de cette tâche, qui les a amenés à définir de nouveaux protocoles et lignes directrices concernant la mobilisation des clients, à faire preuve de souplesse dans leur approche à l'égard des clients pendant cette période difficile et à déterminer comment affecter les ressources de l'entreprise pour répondre aux nouvelles exigences. Crombie a collaboré avec ses conseillers pour déployer les efforts supplémentaires requis afin d'atteindre ces objectifs et d'accélérer les améliorations à apporter aux processus de perception des débiteurs et des recouvrements. Grâce à son intense collaboration avec le service de location et le service juridique, l'équipe des services financiers de l'organisation a géré avec exactitude les subventions gouvernementales à l'intérieur de son portefeuille immobilier.

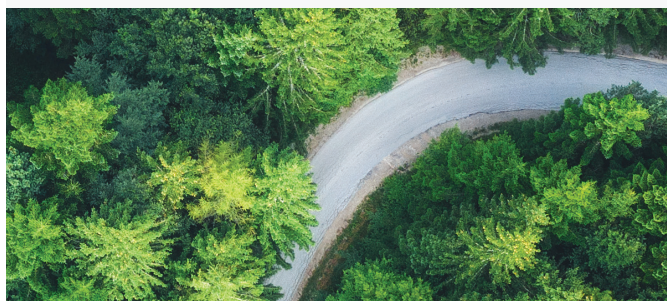
Le facteur temps était vital pour les clients de l'entreprise – et Crombie a répondu à leurs attentes.



Tirer pleinement profit du système de planification des ressources d'entreprise

Les responsables des services financiers de Crombie avaient compris que l'optimisation initiale du système PRE n'était qu'un début. Ils avaient investi massivement dans le réseau, mais il était capital de s'assurer que les membres de l'équipe connaissaient son potentiel fonctionnel pour en tirer pleinement profit, tout comme des processus de rationalisation.

En collaboration avec ses conseillers, Crombie a mis sur pied une équipe et a fait appel au fournisseur du système PRE pour mieux comprendre ses rouages et maximiser ses capacités. Le groupe a ciblé des aspects clés pour accroître l'efficacité, par exemple en automatisant des processus qui étaient auparavant exécutés hors du système PRE et en déterminant les améliorations à apporter ou les modules à ajouter pour soutenir le futur portefeuille de placements immobiliers. Ces mesures ont procuré aux responsables des services financiers une solide connaissance des limites actuelles du système et une feuille de route pour baliser son potentiel de croissance.



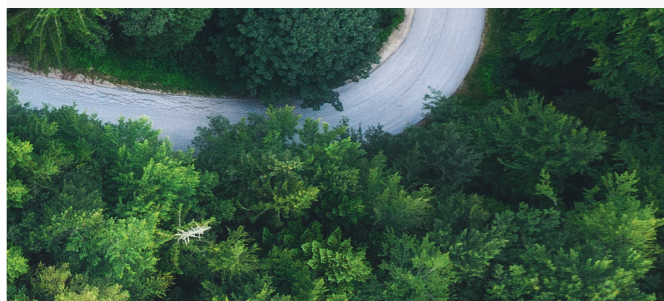
Petites transformations, immenses progrès

Le cumul de plusieurs petits projets a suscité une transformation profonde dans l'équipe des services financiers de Crombie. Chacun de ces projets a permis à l'organisation de progresser dans son parcours stratégique.

Plutôt que de faire marche arrière jusqu'à ce que les difficultés ciblées aient été aplanies, le groupe est passé à l'attaque – il n'aurait pu faire mieux! Les transformations progressives ont permis à l'équipe d'accomplir d'immenses progrès et de s'affirmer en tant que partenaire stratégique influent à l'échelle de l'organisation.

« Ce ne sont pas tous les projets qui sont de grande taille, mais chacun d'eux nous permet d'avancer avec notre stratégie. »

Kara Dort | vice-présidente, Comptabilité et Rapports financiers, Crombie REIT



Qu'est-ce que l'avenir réserve à la fonction finance de votre entreprise?

Badger Infrastructure Solutions Ltd. et Crombie REIT sont des exemples éloquentes d'entreprises aux visées ambitieuses. Aux prises avec des perturbations, les responsables de la fonction finance se sont résolument lancés. Ils n'ont pas eu peur de prendre de grandes décisions et d'amorcer des transformations profondes, reconnaissant qu'un investissement dans leurs fonctions finance pendant la crise sanitaire placerait avantageusement leurs organisations face à la concurrence.

Les deux organisations ont pris des **mesures d'intervention stratégiques et délibérées pour contrer des événements perturbateurs** et ont adopté des stratégies évolutives et de nouvelles normes comptables, ont accéléré la croissance et ont relevé d'autres défis liés à la pandémie. Elles ont mis l'accent sur **l'automatisation et la mise en place de contrôles à l'appui**, non seulement en mettant en œuvre des systèmes PRE, mais aussi en optimisant le mode d'utilisation de ces systèmes pour appuyer leurs activités. L'approche adoptée par Badger pour créer un centre de services partagés l'a aidée à recadrer stratégiquement et à **optimiser la structure de l'organisation** de même que les compétences pertinentes de l'équipe. Du côté de Crombie, le remaniement du rapport annuel et l'importance accordée à la stratégie ESG ont grandement contribué à **rehausser la communication avec les parties prenantes et les relations avec les investisseurs**.

En présence de perturbations, ces entreprises auraient pu faire marche arrière et attendre que la tempête soit passée. Elles ont au contraire choisi de passer à l'action. Il n'était pas question pour elles de se borner à gérer les affaires courantes. Crombie et Badger ont gardé le cap, ont courageusement résolu les difficultés et ont optimisé les méthodes de travail de leurs équipes et la manière dont celles-ci appuyaient leurs activités. Aujourd'hui, chacune de ces organisations est en bonne position pour prospérer et émerger de la pandémie plus forte que jamais.

La fonction finance et ses responsables représentent le centre de commande névralgique de toute organisation et, plus généralement, sont des acteurs indispensables de la prospérité de notre économie. Les entreprises de premier ordre prévoient toujours les étapes à venir. Et vous, comment transformerez-vous votre équipe des finances pour qu'elle soutienne mieux votre entreprise et la guide vers la réussite?

Personne-ressource

Brandon Weekes

Associé

Leader national, Services-conseils, fonctions de la comptabilité

bweekes@deloitte.ca

416-775-7203

Remerciements

Kristin Davies

Conseillère principale

Communications stratégiques

David Dalziel

Associé

Services-conseils, Événements perturbateurs

Mike Goodfellow

Associé

Leader national plateformes de croissance, Assurance

Pinki Kumar

Associée

Services-conseils digitaux et automatisation

Jason Novakovski

Associé

Services-conseils, Comptabilité et divulgation financière



La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace pas les services ou conseils professionnels, et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Au Canada, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres canadiens de DTTL, leurs entités liées qui exercent leurs activités au moyen du nom « Deloitte » au Canada et leurs sociétés affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.
Copyright © 2021 Deloitte LLP

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).