

BOIS DE VEINE INC. : L'ÉPOPÉE EN 8 MISSIONS DE CONSEIL D'UN CLIENT VIRTUEL

Papier proposé par : Jacques FORTIN, Professeur titulaire

HEC Montréal

3000, chemin Côte-Ste-Catherine, Montréal, Québec, Canada, H3T 2A7

Téléphone : 514-340-6048

Télécopie : 514-340-5633

Courrier électronique : jacques.fortin@hec.ca

et

Andrée DAOUST, Directrice adjointe Formation professionnelle et relève

Ordre des Comptables Agréés du Québec

680, rue Sherbrooke Ouest, 18^e étage, Montréal, Québec, Canada, H3A 2S3

Téléphone : 514-982-4642

Télécopie : 514-843-8375

Courrier électronique : a.daoust@ocq.qc.ca

Résumé :

Au cours des deux dernières années, un groupe de professeurs de 6 universités du Québec se sont réunis pour rédiger 8 cas multidisciplinaires en comptabilité. Tous ces cas ont pour but d'illustrer l'activité de conseil en comptabilité professionnelle. Le matériel en cause a ceci de particulier que tous les cas réfèrent à la même entreprise. Celle-ci, de même que son secteur industriel, sont décrits en détail à travers une série de documents qui ressemblent au type de documents auquel un consultant professionnel référerait pour réaliser son mandat. Le tout, et bien d'autres choses, est placé sur un CD qui simule l'environnement de travail d'un comptable. C'est le récit de la création de cette pièce de matériel pédagogique ainsi qu'une synthèse de son contenu que nous proposons dans ce papier.

Abstract

During the last two years, a group of professors from 6 universities in Quebec gathered together to produce 8 multidisciplinary accounting cases. All those cases aim at illustrating the accounting consultation activity. The distinctive feature of this pedagogical material is that the 8 cases developed refer all to the same enterprise. The information related to the enterprise and its industrial sector is described in details through a series of documents which look like the ones a professional consultant would use in the course of his mandate. All this and many other features are collected on a CD –ROM which simulates an accountant office. That is the story of the creation of this piece of pedagogical material and the abstract of each case it contents that we will present in this paper.

Mots clés : Cas conseil en comptabilité professionnelle

Key words : Counsel Case in Professional Accounting

Section pédagogie

Congrès annuel 2007 de l'Association Française de Comptabilité

1. MISSION CONSEIL, LA GENÈSE

Dans le cadre du programme d'études supérieures qui, à HEC Montréal, mène à la profession canadienne d'expert comptable, nous dispensons depuis maintenant plusieurs années, le cours *Services conseil en comptabilité professionnelle*. Ce cours a été conçu pour familiariser les étudiants avec quelques uns des principaux mandats de conseil que l'expertise en comptabilité permet de réaliser. On y traite, par exemple, de préparation de plan d'affaires, d'analyse de projets d'investissement, d'évaluation d'entreprise, de contrôle pré-acquisition, de redressement d'entreprise, d'audit de contrôle de gestion, de juricomptabilité, etc... Tout l'enseignement qui y est dispensé s'appuie sur l'analyse de cas complexes qui situent l'étudiant dans un contexte d'affaires réel et qui permet de faire le lien entre les missions spécifiquement à l'étude et les différents champs de connaissance associés à l'expertise comptable.

C'est principalement pour nourrir ce cours en matériel pédagogique inédit que le projet, que nous décrivons dans les lignes qui suivent, a été imaginé. Accessoirement, d'autres cours du même programme, plus particulièrement en vérification et en comptabilité financière avancée ainsi qu'en contrôle stratégique, qui s'appuient eux-aussi largement sur l'enseignement par la méthode des cas, allaient bénéficier du projet *Mission Conseil*.

Au moment même où le besoin de nouveau matériel se faisait sentir dans les cours en cause, l'Ordre des Comptables Agréés (CA) du Québec, de concert avec l'Institut des Comptables Agréés du Canada, repensait ses exigences de formation préalable à l'entrée à la profession CA. Si la réflexion menée par nos organismes professionnels CA allait conduire à quelques modifications de contenu en matière de préalables aux examens professionnels, elle allait surtout aboutir à des examens professionnels davantage axés sur l'évaluation des compétences professionnelles que sur l'évaluation de connaissances techniques.

Conscient de l'effort de développement pédagogique important qu'allait imposer aux établissements universitaires l'ajustement de leurs programmes aux nouvelles exigences des organismes professionnels CA et, partenaire depuis près de 10 ans du développement pédagogique requis par les programmes d'études supérieures en comptabilité professionnelle, l'Ordre des CA du Québec a accepté d'investir davantage. C'est ainsi qu'il s'est à nouveau associé au monde universitaire dans le développement de matériel pédagogique inédit mais, cette fois, plus particulièrement conçu dans l'esprit de sa réforme.

Ne restait plus qu'aux universités à définir leurs besoins et à s'entendre avec l'Ordre des CA du Québec sur une façon de faire.

2. MISSION CONSEIL : LE PROJET

D'un commun accord, les promoteurs du projet *Mission conseil* et l'Ordre des CA du Québec se sont entendus pour développer du matériel qui allait aider au développement des compétences professionnelles dans les domaines de la mesure de performance financière, de

la certification, de la finance, du contrôle de gestion, de la fiscalité et des technologies de l'information.

Le matériel en question serait conçu pour être utilisé en classe, là où l'enseignement par la méthode des cas est appliqué. Ce matériel serait constitué de cas dont chacun allait permettre l'apprentissage d'un type de mission d'expertise comptable, soit le type de missions que l'on couvre incidemment dans le cours de *Services conseil en comptabilité publique* et que nous avons évoqué en introduction.

On sait tous qu'un bon cas décrira d'abord le contexte d'affaires dans lequel se situent les problématiques à traiter. On y trouvera, quelques considérations historiques, quelques éléments de la vision stratégique de l'organisation, des données financières, la description des personnages ainsi que les éléments spécifiquement liés au contenu de la matière à présenter. Pour des considérations pratiques, en ce qui a trait notamment à la taille d'un texte de cas et au temps dont nous disposons en classe pour en faire l'analyse, le texte d'un cas classique ne contiendra qu'un nombre limité de données contextuelles sur l'entreprise cliente et son environnement d'affaires. Pour les mêmes raisons, on ne traitera généralement plus qu'un ou peut-être deux types de mission par mise en contexte.

Ces contraintes ont un effet certain sur le réalisme des situations abordées. Elles ont entre autres un effet sur la quantité et la qualité de la documentation que l'on peut mettre à la disposition de l'étudiant pour l'aider à bien saisir l'entreprise et les enjeux auxquels elle est confrontée. Or, s'il est une compétence que l'on attend d'un conseiller en comptabilité, c'est bien sa capacité à identifier le matériel dont il aura besoin pour cerner la problématique du client, comprendre dans quel contexte elle se situe et identifier les solutions qui conviennent à l'environnement d'affaires observé.

Profitant de l'opportunité offerte par l'Ordre des CA du Québec, nous avons imaginé un projet de développement pédagogique qui permet de relever ces contraintes. Notre souhait était, virtuellement, d'amener l'étudiant au cœur d'une entreprise réelle. Du moins, nous espérions que celle-ci serait beaucoup plus incarnée pour l'étudiant qu'elle ne l'est habituellement dans le contexte d'un cas classique. Nous espérions offrir ainsi à l'étudiant un accès aux données contextuelles relatives à l'histoire, aux personnages et à l'environnement d'affaires portant sur l'entreprise cliente qui correspondraient le plus possible, en quantité et en qualité, à celles qu'un consultant pourrait obtenir en pratique. Il s'agissait aussi, de permettre à ce même étudiant de réaliser plusieurs missions différentes dans la même société. On voulait de ce fait qu'il profite pleinement de l'investissement qu'il aura fait pour se familiariser avec le contexte de la société cliente et qu'il comprenne où, dans une même entreprise, se situent les interfaces entre les différentes interventions qui font appel aux compétences de l'expertise comptable.

C'est tout simplement en s'appuyant sur la technologie CD-Rom, qui permet de stocker en un endroit restreint une grande quantité d'informations, que nous comptons réaliser nos ambitions. Essentiellement, il s'agirait pour nous d'identifier une entreprise cliente et de bâtir une bibliothèque virtuelle dans laquelle nous placerions toute la documentation à caractère contextuel s'appliquant à celle-ci. Nous placerions également dans cette bibliothèque virtuelle une série de références professionnelles utiles à la réalisation de mandats d'expertise

comptable. Ensuite, dans le classeur et sur le pupitre d'un cabinet d'expert comptable virtuel, nous déposerions la documentation nécessaire à la réalisation des missions choisies.

3. BÂTIR UNE ÉQUIPE

Nous savions dès le départ que, pour arriver à nos fins, il nous faudrait consacrer beaucoup de temps et compter sur des personnes aux expertises poussées et diversifiées. D'entrée de jeu, il était donc évident que le travail ne pourrait se réaliser par un, voire deux auteurs différents ni même par une équipe de professeurs d'une seule université. Plus encore, l'intérêt des auteurs éventuels et de notre ordre professionnel dans cette affaire dépendait de la visibilité du produit fini et de son adoption par le plus grand nombre d'universités possible.

Puisque l'appareil de gouvernance de l'Ordre des CA du Québec comporte un comité de formation professionnelle qui regroupe des représentants de chacune des 10 universités du Québec offrant des études supérieures en comptabilité, c'est d'abord à ce groupe des 10 que le projet fut soumis. Sur une possibilité de 10 universités, 6 ont manifesté leur intérêt pour participer à la conception du produit et à la rédaction de missions.

C'est ainsi que le comité de rédaction fut constitué. Aux 6 représentants universitaires qui s'étaient portés volontaires s'est ajoutée une représentante de l'Ordre des CA du Québec qui allait tenir un rôle très important dans l'affaire. En effet elle allait devenir coordonnatrice, éditrice et co-auteure des textes de *Mission conseil*. À ces 7 personnes s'est aussi ajoutée une représentante de la pratique professionnelle sollicitée par le groupe pour la diversité de ses expériences professionnelles en cabinet ainsi que pour son expertise en contrôle de la qualité à titre d'employée sénior de la firme KPMG. Elle fut notamment chargée de garantir la vraisemblance des contextes et des missions décrites ainsi que la qualité technique des mises en situation et des notes pédagogiques correspondantes.

L'équipe allait donc être formée finalement de 8 personnes aux expériences et expertises professionnelles fort diversifiées. Ces 8 personnes étaient également issues de régions géographiques et de milieux de travail tout aussi diversifiés. Chose étonnante, malgré leur dispersion géographique et la charge professionnelle des membres qui allaient composer cette équipe, celle-ci est demeurée la même tout au long des deux années qu'a duré l'entreprise *Mission-Conseil*.

4. LES CONTRAINTES À RESPECTER

4.1 Le choix d'un coordonnateur

Dès le départ, il nous a fallu choisir un coordonnateur de projet. Il faut savoir qu'il s'agissait là d'une décision assez délicate à régler puisque, au Québec, la structure de financement des universités, place implicitement celles-ci en concurrence les unes avec les autres. La compétitivité de notre milieu universitaire rendait ici particulièrement délicat le choix d'un coordonnateur parmi les professeurs participants. Nous avons donc convenu assez rapidement

de choisir la représentante de l'Ordre des CA du Québec comme coordonnatrice. Dans toutes les relations que l'ensemble des participants avaient eues avec elle dans le passé, jamais elle n'avait dérogé à son devoir de neutralité à l'égard des universités partenaires de l'Ordre. À l'usage d'ailleurs, ce choix s'est avéré des plus judicieux.

4.2 Le financement et le partage des droits

Il nous fallait ensuite établir approximativement l'envergure du travail et bâtir un budget de production. Il nous fallait couvrir la compensation des auteurs, étant entendu que les auteurs seraient payés à honoraires et qu'ils renonceraient à leurs droits en faveur du commanditaire. Il nous fallait également couvrir les frais de déplacements, les frais de révision et d'édition ainsi que les frais de développement de l'application sur CD-Rom que nous allions retenir. Au total, cela faisait une somme assez rondelette que l'Ordre des CA s'est engagé à couvrir moyennant la rétention des droits sur la *Mission conseil* et le bénéfice de tous les droits financiers résultant de la commercialisation éventuelle du produit. KPMG nous a par ailleurs fourni une forme de commandite en renonçant aux honoraires du professionnel qu'il nous avait prêté.

Nous devions aussi établir les paramètres du partage des droits moraux, notamment pour assurer que les universitaires associés au projet puissent tirer de leur contribution la reconnaissance universitaire dont ils ont besoin pour le progrès de leur carrière. Cette question fut aisément réglée puisqu'il fut entendu que tous les auteurs se verraient reconnaître une contribution à l'ensemble du projet et que les sections qui leur étaient spécifiques seraient identifiées spécifiquement à leur nom.

4.3 Le choix des cours à servir et des missions à proposer

Même si, au départ, le projet avait été conçu dans la perspective de combler les besoins d'un cours de type *Services conseil en comptabilité*, nous réalisons qu'il était trop important pour ne desservir qu'un seul cours. En effet, si nous réalisons nos plans, de 8 à 10 missions différentes allaient être rédigées à partir d'un contexte commun. Il était, selon nous, impensable qu'un cours se situe entièrement dans un seul et même contexte. Nous avons donc décidé de choisir nos missions de façon à ce que celles-ci puissent servir un minimum de trois à quatre cours différents dans le cadre de nos programmes d'études supérieures en comptabilité. Nous avons plus particulièrement ciblé les enseignements en conseil, en certification, en contrôle stratégique, en fiscalité et en technologies de l'information.

Nos choix de mission devaient également tenir compte du type d'expertises que notre comité de rédaction rassemblait. Le hasard nous a favorisés puisque notre groupe réunissait au moins un expert dans chacun des domaines de compétence traditionnellement considérés comme relevant de l'expertise comptable.

Nous avons donc choisi de réaliser, dans un premier temps et pour une première édition, la production de 8 missions différentes :

1. Contrôle stratégique
2. Planification et contrôle des activités informatiques
3. Stratégie de vérification
4. Système de coût de revient
5. Planification fiscale
6. Regroupements d'entité
7. Acquisition d'entreprise
8. Contrôle pré-acquisition et stratégie d'implantation à l'étranger

Deux autres missions sont prévues pour une seconde édition. Elles devraient toutes deux porter sur l'appel public à l'épargne. L'une d'elles toucherait le ménage corporatif préalable et l'autre, la contribution de l'expert comptable et du vérificateur à la préparation des documents d'émission.

4.4 Le choix d'un horizon temporel

Pour que 8 missions de conseil puissent être menées dans une même entreprise et qu'elles aient un minimum de saveur, il faut que cette entreprise ait suffisamment d'histoire pour justifier les préoccupations inhérentes aux missions à réaliser. Il nous fallait donc pouvoir observer notre entreprise sur un horizon assez long pour que les événements sous-jacents aux missions à réaliser puissent s'être produits. L'affaire était d'autant plus importante que certaines missions choisies étaient tributaires d'un stade de développement donné. Par ailleurs, à juste titre, nos étudiants préfèrent travailler avec des données et des histoires qui leur paraissent contemporaines. De même, il faut réaliser que la comptabilité a beaucoup évolué ces dernières années et rien ne laisse présager qu'il en sera autrement au cours des années subséquentes. Il fallait donc qu'aux années choisies correspondent les pratiques en vigueur à ce moment là et il fallait en même temps que, le plus possible, les pratiques illustrées correspondent à celles applicables au moment où les candidats se présenteraient aux examens professionnels. On ne pouvait donc se permettre de raconter une histoire qui se déroule sur un trop grand nombre d'années.

Pour résoudre la question de la durée et de la période de référence nous avons choisi de fonctionner sur un horizon de trois ans. En conséquence, entre la mission la plus âgée et la mission la plus jeune, il ne pourrait s'écouler plus de trois ans. Cela devait par ailleurs nous faciliter la mise à jour des données des mises en situation lors des rééditions. Ensuite, pour résoudre la question de la diversité des stades de développement, nous avons choisi de travailler dans un contexte d'entreprise à filiales multiples et de faire en sorte que certaines des filiales de la société choisie en soient à des stades de développement différents.

4.5 La séquence des préalables

Puisque, pour la plupart de nos universités, plusieurs des cours visés par le matériel à développer s'offrent en concomitance, la question se posait quant à la séquence des missions et à leur caractère préalable les unes par rapport aux autres. D'une part nous croyions que, dans certaines circonstances, il aurait été profitable, pour des fins d'apprentissage, que

certaines missions soient préalables à d'autres. D'autre part, nous étions tout à fait conscients que si la facture de nos écrits imposait que certaines missions fassent suite à d'autres, nous allions grandement réduire leur espérance d'adoption. Nous avons donc choisi de nous imposer le défi de rédiger les textes de nos missions de façon à ce que celles-ci puissent s'utiliser sans égard à un ordre chronologique quelconque.

C'est ainsi que sans être indépendantes les unes des autres, les missions produites peuvent néanmoins se traiter indépendamment les unes des autres.

4.6 L'envergure des missions et leur niveau de difficulté

Puisque la durée standard d'une période d'enseignement au Québec est de trois heures, chaque mission doit être construite de façon à ce qu'on puisse en tirer l'essentiel à l'intérieur d'une période de trois heures en classe.

Puisque l'examen professionnel de l'Ordre des comptables agréés simule des situations d'intervention qui s'adressent à un professionnel comptable qui compte de trois à cinq ans d'expérience, nous devons faire en sorte que le niveau de difficulté des missions en cause se situe à l'intérieur des compétences accessibles à un jeune professionnel et du calibre présumé aux examens professionnels.

4.7 Le lien avec le corps de connaissance commun

Afin de réaliser l'un de nos objectifs visant à éviter aux étudiants d'avoir à se familiariser à chaque cas avec de nouveaux contextes d'application, de nouveaux environnements d'affaires et de nouveaux personnages, afin également de garantir le réalisme, l'intégration et le memento recherché, tous les cas devaient établir leur scénario en lien avec le corps des connaissances communes qu'on allait retrouver dans la bibliothèque virtuelle élaborée sur le CD-Rom.

4.8 L'échéancier

Afin de limiter au minimum les risques d'avoir à remettre à jour les données de certaines missions avant même la publication de la première édition du produit, nous avons fixé à 18 mois l'échéance de production des énoncés de mission et à 24 mois l'échéance des textes relatifs aux notes pédagogiques.

5. LA GESTION DU PROJET

La gestion du projet relevait entièrement de sa coordonnatrice et du comité de rédaction.

C'est le comité de rédaction qui a établi les grandes orientations du projet, qui a déterminé le contenu du référentiel commun et qui a choisi les thèmes de chaque mission.

C'est lui également qui assurait le respect des échéanciers et qui était responsable du contrôle de la qualité.

La séquence des opérations, reproduite dans les lignes qui suivent, décrit passablement en détail notre cheminement critique :

1. Chaque rédacteur soumet, en quelques lignes, au comité de rédaction, les idées maîtresses qu'il défendra dans son texte;
2. Une fois l'idée primeur acceptée, le rédacteur devait soumettre au comité de rédaction un plan détaillé du texte envisagé. Ce fut le moment privilégié de l'identification des redondances et des incompatibilités;
3. Un premier jet du texte de l'énoncé est soumis au comité de rédaction;
4. Une première révision est réalisée afin d'intégrer les commentaires formulés par le comité de rédaction;
5. Une première ébauche de la note pédagogique est produite;
6. Le texte révisé de l'énoncé et la première ébauche de la note pédagogique sont soumis au comité de rédaction;
7. Une version plus définitive de l'énoncé et de la note pédagogique est produite;
8. Cette dernière version est soumise à l'éditrice qui voit à la révision linguistique;
9. La version corrigée par l'éditrice est soumise à un membre du comité de rédaction que l'on jugeait à même de faire une révision technique détaillée de l'énoncé et de la note pédagogique;
10. De nouvelles modifications sont apportées par l'auteur;
11. Une nouvelle version est produite;
12. Cette nouvelle version est revue par le contrôle de la qualité de KPMG;
13. Les dernières modifications sont faites;
14. Les textes sont intégrés au CD-Rom.

6. LE PRODUIT FINI

6.1 Le support CD-Rom

C'est sur support CD-Rom que l'on trouve le produit fini. En optant pour le format CD-Rom, nous choisissons un mode de communication tout à fait adapté à l'environnement de travail actuel des étudiants universitaires du Québec. En effet, ceux-ci ont maintenant tous l'obligation de travailler sur ordinateur. Nous choisissons également un support qui permette aisément la mise à jour des données et des informations. Dans le contexte actuel d'évolution en accéléré de tout ce qui touche aux disciplines comptables, cela nous paraissait essentiel pour assurer la longévité de notre produit.

Nous avons également choisi le format CD-Rom pour faciliter la gestion du grand nombre de documents que supposait la réalisation de cette production. En tout, c'est plus de 400 pages de documentation réparties sur 72 fichiers différents que gère cette application.

Nous avons enfin choisi le format CD-Rom pour le petit côté ludique qu'il nous permettait d'offrir à nos étudiants ainsi que pour les liens électroniques que nous souhaitions établir avec différents sites qui contiennent de l'information pertinente à la réalisation des mandats proposés.

Une fois le format convenu, l'idée générale du projet a été soumise à une agence de conception et de design informatique qui a su bien saisir notre concept et nos objectifs. Elle nous a ainsi proposé un logo exclusif *Mission conseil*, ainsi qu'un canevas de bureau virtuel qui simule l'environnement de travail d'un étudiant. Ce bureau imaginaire dont l'aspect visuel a passablement évolué au cours des mois et des rencontres successives, a finalement été situé virtuellement dans les bureaux de l'Ordre des comptables agréés du Québec avec vue simulée sur le Mont-Royal et le centre ville de Montréal.

Un bureau virtuel permet, entre autres, l'intégration logique d'éléments réels, tel un écran d'ordinateur qui assure l'accès à des sites web pertinents à la *Mission conseil* ainsi qu'à des informations d'ordre contextuel. Également, un cartable et des dossiers se déposent sur le bureau à l'ouverture de l'application et s'ouvrent d'une part sur une série d'informations de nature corporative qui sont communes à tous les volets, et, d'autre part, sur les huit énoncés de mission que comporte la *Mission-conseil*. Un bureau virtuel se prête par ailleurs assez bien à certaines fantaisies. C'est ainsi que nous y avons placé la reproduction d'un *blackberry* contenant un répertoire d'une cinquantaine de personnages que l'étudiant rencontrera au fil de sa lecture des huit études de cas. Nous y retrouvons également un *i-pod* branché sur une dizaine de postes de radio accessibles sur le web.

Pour exploiter pleinement le thème du bureau virtuel et pour faciliter la consultation et l'intégration des documents entre eux, chaque volet de la section des énoncés est identifié par un icône dont l'activation ouvre un *post-it* qui présente une liste de références liées à chaque énoncé consulté. Les hyperliens mis ainsi en références donnent aussi bien l'accès à des documents *web* placés dans l'écran de l'ordinateur qu'aux documents classés dans le cartable de la section corporative. De plus, pour mettre en évidence la contribution des rédacteurs, leurs motivations et les objectifs visés dans le cadre de leur volet respectif, nous avons également introduit un court message vidéo produit par chaque auteur et accessible vis-à-vis le volet qu'il a rédigé. L'application comporte aussi de nombreuses autres particularités comme une interface de consultation pour chaque section, une barre de menu et plusieurs outils similaires à ceux offerts par un logiciel de consultation, telles que les options de recherche, d'affichage et d'impression.

On notera que, par souci de protection contre les étudiants habiles au décodage informatique, le CD-Rom ne contient aucun élément de solution. Une quinzaine de fichiers additionnels contenant les notes pédagogiques qui accompagnent les missions ainsi que divers autres documents pédagogiques sont disponibles via un site web distinct et à l'intention des enseignants seulement. Un CD-Rom à lui seul ne donnant par ailleurs qu'un vague aperçu de l'ensemble de l'ouvrage, il a été convenu d'imprimer à des fins promotionnelles essentiellement, une centaine de brochures contenant à la fois les énoncés et les documents de nature corporative.

La conception de l'application informatique s'est déroulée en parfaite harmonie avec les auteurs et ce, concurremment et au même rythme que se faisait le développement du contenu de *Mission conseil*. Au fur et à mesure que les auteurs greffaient de nouveaux documents, les concepteurs informatiques raffinaient leur application. Parallèlement, les auteurs peaufinaient à leur tour leurs approches en fonction des nouveaux outils proposés par les concepteurs.

6.2 Shermag Inc. : l'entreprise de référence

Pour assurer le plus possible la vraisemblance des missions proposées, dès le départ, nous avons convenu de nous inspirer d'une société réelle. Nous cherchions ainsi à faciliter l'accès à de l'information pertinente à notre travail, notamment pour la mise en contexte. Nous avons également choisi de fonctionner avec une société ouverte. Ensuite, pour faire en sorte que l'étudiant se reconnaisse facilement dans l'entreprise choisie, nous avons opté pour une entreprise dont le siège social ainsi qu'une bonne partie des opérations se situent au Québec. Toujours dans la perspective de faciliter la familiarisation de l'étudiant avec le contexte choisi, nous avons opté pour une entreprise qui appartient à l'un des secteurs industriels traditionnels du Québec et dont les réalités physiques sont assez faciles à imaginer pour un jeune qui n'a jamais eu l'occasion de fréquenter le milieu choisi. Au Québec, on ne se surprendra pas que nous ayons retenu le secteur des produits du bois. Parmi les industries qui appartiennent à ce secteur, nous n'avons retenu que des entreprises manufacturières parce qu'elles offrent davantage de possibilités pour le développement des missions choisies. Et enfin, toujours pour des fins de flexibilité, nous avons également une préférence marquée pour des sociétés verticalement intégrées.

Le choix, on le réalise bien maintenant, devenait de plus en plus évident. C'est donc sur l'industrie du meuble que nous avons jeté notre dévolu.

Au Québec c'est la société Shermag qui, au cours de 20 dernières années, par la qualité de ses design, par la variété de ses lignes de produit, par la croissance de son chiffre d'affaires, par sa présence sur les marchés d'exportation et par la diversité de ses secteurs d'activité, répondait le mieux aux critères établis. Tout au long de cette même période, Shermag avait été continuellement reconnue pour la qualité de sa gestion, Elle avait été par ailleurs l'une des sociétés ouvertes du Québec qui avait sans doute le plus ajouté de valeur pour ses actionnaires. Nul doute qu'il s'agissait là d'un beau modèle d'entreprise à présenter à nos étudiants.

Notre choix s'est avéré d'autant plus judicieux que lorsque, après avoir pris connaissance de toute la documentation publique disponible sur cette société, le moment fut venu de solliciter la collaboration des dirigeants de cette société, notre requête fut accueillie avec enthousiasme. Inutile de dire que, dans ces circonstances, les rencontres que nous avons eues avec ceux-ci furent des plus profitables.

Par ailleurs, puisqu'en développant notre concept, nous poursuivions des objectifs pédagogiques très précis, nous allions devoir adapter la situation de l'entreprise choisie pour qu'elle puisse aisément nous servir à illustrer les concepts à présenter aux étudiants à travers les missions de *Mission conseil*.

C'est de cette adaptation qu'est née notre entreprise manufacturière virtuelle et verticalement intégrée de production de meubles. Nous lui avons donné le nom de Bois de Veine Inc. du nom d'une essence de bois précieux.

La publication CD-Rom qui résulte de tout ceci, éditée par l'Ordre des CA du Québec, porte donc le titre de *Bois de Veine Inc. Mission conseil*. (BVI)

6.3 Le contenu

On trouvera dans l'ouvrage *Bois de Veine Inc. Mission conseil* : une section Industrie, une section Corporative, une section juridique, une section Énoncés de Mission, une section Grille de compétence ainsi qu'une section Notes pédagogiques.

6.3.1 Section Industrie :

Celle-ci fournit un bon descriptif de la situation de l'industrie du meuble au Canada. On y trouve :

- Des textes produits par l'industrie elle-même sur les caractéristiques de l'industrie du meuble au Canada, son organisation, ses défis et ses perspectives;
- Des liens électroniques vers des sites d'information sur l'industrie du meuble :
 - Statistiques générales
 - Répertoire des entreprises
 - Site de l'association des manufacturiers de meubles du Québec
 - Sociétés de financement qui se spécialisent dans le support aux entreprises de l'industrie du meuble
 - Sites de données à caractère macro-économique, tels : taux de change, taux d'inflation, données démographiques etc...
- Les rapports annuels ainsi que les notices annuelles les plus récentes de la société Shermag Inc.

De plus, parce que l'expansion rapide de l'industrie chinoise du meuble a de sérieux effets sur l'industrie canadienne du meuble et que l'une des missions de Bois de Veine se situe en Chine, notre section Industrie contient des informations sur l'industrie chinoise du meuble.

La section industrie a été placée sur notre CD-Rom pour faire en sorte que l'étudiant réalise quelles sont les principales sources d'information auxquelles il pourra puiser lorsqu'en pratique il aura à documenter son jugement sur des projets d'entreprise, des orientations à prendre ou encore sur des prévisions financières. La section industrie aide à réaliser toute la valeur informative de ces sources, la contribution qu'elles apportent à l'analyse et l'intérêt de l'étalonnage que l'on peut en tirer.

6.3.2 Section Corporative :

La section corporative, commune à l'ensemble des missions, a été conçue pour que tous les utilisateurs des missions de BVI connaissent bien la société avec laquelle ils devront

composer. Encore ici, les informations fournies visent à en démontrer l'utilité et la valeur pour l'analyste. Ces informations sont constituées de :

- Données historiques sur BVI;
- Descriptif de sa structure organisationnelle;
- Descriptif de ses principaux emplacements;
- Références sur ses ressources humaines, entre autres, qui sont ses principaux dirigeants tant en termes de responsabilités assumées que de formation et d'expérience professionnelle;
- Données sur l'environnement de contrôle;
- Données sur les principaux systèmes et processus;
- Données sur l'historique financier présentées dans les états financiers de l'entreprise et de ses principales filiales;
- Extraits de procès verbaux du conseil d'administration de BVI

6.3.3 Section juridique :

La section juridique est intégrée pour amener l'étudiant à se familiariser avec les principaux types de conventions et de contrats qui sont en cause à différentes étapes de la vie d'une société commerciale. Ces contrats et conventions modèles nous ont été gracieusement fournis par l'École du Barreau du Québec. Il s'agissait là, pour l'Ordre des CA du Québec, d'une première collaboration formelle. Depuis la collaboration se poursuit de façon soutenue avec cet ordre professionnel qui partage plusieurs des préoccupations et des intérêts de l'OCAQ.

6.3.4 La section juridique contient :

- Des formulaires de résolutions de procès verbaux et de règlements;
- Des contrats modèles de conventions entre actionnaires;
- Des contrats modèles de conventions unanimes entre actionnaires;
- Des modèles de convention de vente d'actifs;
- Des modèles de convention d'achat d'actifs;
- Des formulaires de renseignements sur la constitution et l'organisation d'une société commerciale;
- Des modèles de restrictions sur le transfert des actions et autres dispositions
- Les éléments essentiels d'un plan d'affaires

6.3.5 Section Énoncés de Mission :

Cette section contient tous les énoncés de mission qui sont proposées aux étudiants. Tel que nous le mentionnions précédemment, chaque énoncé de mission est précédé d'un bref document vidéo qui permet au professeur responsable de la mission de présenter à l'étudiant ce que l'on attend de lui dans le cadre de la mission qui lui est proposée. Les lignes qui suivent résument le contexte et les objectifs visés par les 8 missions que contient l'ouvrage.

- Contrôle stratégique
 - Donald Bauer, artisan, créa en 1993, l'entreprise LuxEnKit inc. (LEK). L'entreprise débuta ses activités en fabriquant des meubles en kit et en bois

plein pour la chambre à coucher et la salle à dîner. Au fil des années, la réputation de l'entreprise en termes de qualité, de design et de service engendra une croissance soutenue. Depuis 5 ans, les ventes stagnent et la marge bénéficiaire s'est passablement dégradée. M. Bauer, alors âgé de 62 ans, désire vendre son entreprise.

En 2003, Bois de veine inc. (BVI) fait l'acquisition de LEK. Compte tenu de la stagnation des ventes et du déficit de LEK en 2002, Pierre Jean, VP exécutif, ventes et marketing chez BVI est convaincu qu'un virage stratégique s'impose pour rétablir la rentabilité de la filiale.

Dans les mois suivant l'acquisition de LEK, un groupe de travail est constitué pour effectuer une analyse préliminaire de la situation actuelle et du potentiel de LEK. En regard de la description des opérations, de l'analyse stratégique des données relatives à la situation financière de LEK et de l'analyse stratégique préliminaire préparée par le groupe de travail, Pierre Jean vous a mandaté, vous, conseiller en contrôle de gestion chez Lacasse et Lafond, pour analyser les options stratégiques proposées. Il vous demande également de lui soumettre vos recommandations sur les améliorations à apporter aux systèmes de contrôle et d'évaluation de la performance afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie préconisée.

- Planification et contrôle des activités informatiques
 - Pierre Jean, VP marketing, n'est pas très heureux de ce que Pascal Nelson vient de lui apprendre. Une des catégories de plaintes dont le responsable du service à la clientèle fait le suivi a presque doublé depuis février 2002. Les deux hommes ont bien tenté d'expliquer cette détérioration mais ils n'y sont pas parvenus. Il n'y a qu'une seule chose qu'ils n'ont pas examinée, car elle sort de leur champ de compétences, et c'est le Système des Comptes Clients (SCC). Nathalie promet à Pierre de tirer rapidement l'affaire au clair et elle délègue James Fortier et Jacques Couture pour trouver la cause du problème et le solutionner. Le SCC étant par ailleurs un système relativement âgé, les deux hommes décident, avec l'accord de Nathalie, d'élargir leur mission à tout le système, mais en portant une attention particulière au problème soulevé par Pierre.
- Leur démarche consistera à analyser le SCC dans son ensemble, à déterminer dans quelle mesure ce système répond ou non aux besoins en information de ses utilisateurs et à examiner les contrôles généraux informatiques susceptibles de contribuer au succès d'un éventuel projet de modification ou de développement de systèmes.
- Par ailleurs, même si l'étendue du travail à faire va au delà du problème posé par les plaintes, il est entendu que les deux experts-comptables feront le nécessaire pour que toute lacune relative au problème des plaintes soit rapidement corrigée.

- Stratégie de vérification
 - Vous êtes Mario Lapointe, CA et venez d'être promu directeur de votre cabinet Bertrand, Legault, Chabanel, Lessieur CA (BLCL). On vous a nommé responsable de la vérification de BVI. Le conseil d'administration de BVI comprend certains membres indépendants, mais la majeure partie de celui-ci est composée de membres de l'interne. Vous devez, dans un premier temps, planifier la vérification de l'exercice et, comme le client exerce une certaine pression sur les honoraires, vous devez chercher à améliorer l'efficacité de celle-ci.

La stratégie utilisée par le passé était une stratégie mixte, cependant le nombre de procédés de corroboration effectués est très élevé. Une autre option pourrait être de s'appuyer sur les activités de surveillance exercées par le contrôleur et de recourir à l'analyse en corroboration. Il faudra notamment tenir compte de ce que la société a connu une baisse de rentabilité marquée causée à la fois par une concurrence plus forte des manufacturiers asiatiques et par la hausse du dollar canadien.

Martin Bertrand, l'associé responsable du mandat, vous a aussi demandé d'analyser le traitement comptable de certaines transactions et l'impact de celles-ci sur la vérification. Enfin, comme M. Bédard, président et chef de la direction de BVI, est très ouvert à toutes les recommandations susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, M. Bertrand vous invite à ne pas hésiter à proposer de nouvelles façons de faire.

- Système de coût de revient
 - Suite aux résultats de l'exercice 2004, le conseil d'administration de BVI est confronté à diverses problématiques liées à la rentabilité actuelle et future de l'entreprise. Des divergences de point de vue se sont installées au sein du conseil d'administration notamment en ce qui concerne l'interprétation à donner aux résultats de l'année. Selon Nathalie Dorel, la vice-présidente exécutive et chef des services financiers, les causes de ces résultats décevants sont liées à des facteurs externes à l'entreprise. Ces explications ne sont pas de nature à convaincre tous les membres du Conseil.

Les discussions s'enveniment et on en vient à la conclusion que le système de coût de revient serait inadéquat et qu'il faudrait procéder à sa révision dans les meilleurs délais. On veut s'assurer que les décisions prises s'appuient dorénavant sur une information comptable fiable. On en profitera par ailleurs pour traiter de la politique de prix de vente et pour évaluer les pratiques de contrôle de gestion. Le rapport attendu devra aussi suggérer les mécanismes requis pour implanter les recommandations. Le rapport est attendu dans six semaines soit pour la prochaine réunion du conseil. Déjà surchargée de travail, Nathalie Dorel décide de contacter le cabinet Venne, Villeneuve & Associés, CA, qui mandate Germain Larivière, CA, associé chez VVA, pour produire le rapport demandé par le conseil d'administration.

- Planification fiscale
 - Il y a un mois, M. Julien Bédard, actionnaire majoritaire de BVI, a annoncé qu'il souhaitait prendre sa retraite d'ici 5 ans. Il désire que ses deux enfants impliqués activement dans l'entreprise soient considérés sérieusement à titre de successeurs potentiels, tout en conservant la possibilité que son troisième fils puisse un jour être intégré activement dans l'entreprise s'il venait à le vouloir. M. Bédard souhaite donc profiter de la situation pour entreprendre les démarches visant à régler sa succession. Vous, Pierrette Duval, CA, directrice en fiscalité, devez soumettre un rapport à l'associé responsable du dossier de vérification de BVI, M. Martin Bertrand, qui doit entreprendre prochainement une série de rencontres avec les actionnaires de BVI. Afin de fournir des éléments d'information pertinents, vous devrez tenir compte du fait que Pierre Jean, un important actionnaire minoritaire détenant 40 % des actions de BVI, ne voudra pas être lésé dans les propositions qui seront soumises. De plus, vous devrez exposer diverses méthodes possibles de transfert et de financement d'un bloc d'actions ayant une valeur de l'ordre de 24 M\$.
 - De plus, Monsieur Jodel Simard, directeur principal – production, qui est un employé clé de BVI est sollicité par des chasseurs de tête. Compte tenu du départ prévu de Monsieur Bédard à moyenne ou courte échéance, BVI tient sérieusement à retenir M. Simard. Vous devez fournir à l'associé responsable du dossier de vérification de BVI, M. Bertrand, un rapport lui proposant diverses options pouvant fidéliser cet employé important. L'analyse devra tenir compte des impacts, tant pour BVI que pour M. Simard et pour les autres employés, le cas échéant. Les principales options à analyser sont reliées au mode de rémunération qui doit être stimulant pour M. Simard tout en étant équitable pour les autres employés et ce, sans toutefois être trop complexe pour BVI.

- Regroupements
 - Le 28 février 2006, BVI a fait l'acquisition de 100 % des actions ordinaires de la société Salon confort inc., une société spécialisée dans la fabrication de meubles de salon. Julien Bédard a vu en cette acquisition une occasion unique de compléter la gamme de produits offerte par Sofas National inc.,. Plusieurs acheteurs s'étant manifestés suite à l'annonce de la mise en vente de la société Salon confort inc. par sa société mère, Confort inc., BVI a voulu s'assurer de présenter rapidement l'offre la plus avantageuse.
 - Nous sommes en mai 2006 et l'étudiant doit jouer le rôle de James Fortier (contrôleur de BVI). James doit préparer un projet d'équation d'acquisition de Salon confort inc. (SC) et rencontrer Mario Lapointe, directeur responsable du mandat de vérification de BVI pour en discuter. Avant la rencontre, James doit identifier les informations et les ressources dont il aura besoin pour compléter l'équation.
 - Suite à l'acquisition, des efforts considérables ont été investis afin de développer les synergies espérées entre Bois de veine, Sofas National et Salon confort. Malheureusement, l'opérationnalisation du plan d'intégration a posé

certaines difficultés et les résultats de Salon confort sont loin d'être conformes aux attentes.

Lors de la dernière réunion du conseil d'administration, Nathalie Dorel a évoqué la probabilité que le test de dépréciation de l'écart d'acquisition se solde par une perte importante. Le conseil d'administration a donc décidé de faire appel à un conseiller en évaluation afin d'obtenir une évaluation la plus fiable possible de son écart d'acquisition et de minimiser les dégâts, dans la mesure du possible. Ils ont fait appel à vos services. Vous êtes Sophie Lacasse, CA, analyste financière réputée chez Lacasse & Lafond. Vous avez rencontré les membres du conseil d'administration de Bois de veine, il y a de cela quelques jours. Ceux-ci vous ont demandé d'évaluer l'écart d'acquisition de BVI et de discuter des conséquences d'une perte de valeur sur les états financiers. Ils aimeraient également que votre cabinet identifie les principaux facteurs à l'origine d'une éventuelle dévaluation et qu'il prépare une liste de recommandations permettant d'améliorer l'intégration de Salon confort au sein de BVI. Un membre du conseil d'administration a demandé notamment si BVI pourrait adopter un traitement différentiel à l'égard de l'écart d'acquisition.

- Acquisition d'entreprise
 - La situation financière favorable de Bois de veine inc. en 2006 lui permet d'envisager de nouveaux projets. La croissance des revenus et des bénéfices est cependant exclusivement due à l'acquisition d'une nouvelle filiale, Salon confort inc. La tendance qui se dessine inquiète actuellement la plupart des acteurs de l'industrie du meuble au Canada. Julien Bédard compte relever les défis en tentant l'aventure d'une toute nouvelle gamme de produits et d'un nouveau créneau de marché, soit la production de meubles de bureau faits notamment de métal, de matériaux composites et de cuir. L'équipe de direction est cependant consciente que, dans ce domaine, elle n'a d'expertise ni en fabrication ni en distribution.
BVI a donc décidé de se concentrer pour le moment sur deux gammes de produits, *présidence* et *résidence*, et de donner au projet le nom de *Projet Le Corbusier*. Les agents manufacturiers consultés jugent toutefois le prix des produits supérieur aux attentes du marché. Un exigeant travail de simulation, de coût de revient et de prévision financière devra être réalisé ici pour établir comment on pourra atteindre l'optimum prix-quantités vendues.
Hormis la fabrication dans ses propres ateliers, BVI envisage également la possibilité d'acquérir une société existante, Modules Cléroux inc, dont le propriétaire souhaite se retirer des affaires. L'entreprise présente l'avantage d'une bonne expertise dans le domaine de la fabrication de mobilier de métal, de son réseau de distribution bien établi et de ses équipements de production. Le propriétaire actuel, André Cléroux, est surtout préoccupé d'obtenir un prix net d'impôts qui lui assurera une retraite confortable. L'essentiel du travail d'évaluation a déjà été fait par les conseillers de BVI. Il reste à évaluer les effets de synergies entre Modules Cléroux et BVI, mesurer les conséquences fiscales de la transaction et proposer les modalités de regroupement qui maximiseront les effets de synergie et optimiseront la situation fiscale.

- Contrôle pré-acquisition et stratégie d'implantation à l'étranger
 - Pour réaliser son projet *Le Corbusier*, Julien Bédard est aussi tenté par la fabrication en Chine et par les économies de main-d'œuvre qu'elle fait miroiter aux industriels occidentaux. L'idée de fabriquer en Chine sa gamme de produits *Le Corbusier* fait de plus en plus son chemin dans l'esprit de celui-ci même s'il s'inquiète de sa capacité à s'adapter au contexte culturel, social et politique chinois. Des pourparlers ont été entrepris avec un industriel chinois qui possède des installations compatibles avec les besoins du projet *Le Corbusier*. Une proposition de prix de vente a été faite à M. Bédard par la partie chinoise. Celle-ci doit être évaluée. Toutefois l'information financière disponible pour ce faire a été bâtie à partir des principes comptables chinois et le travail de vérification de ces informations, qui a été réalisé par un cabinet local, laisse à désirer. Un important travail de redressement et de contrôle pré-acquisition devra être entrepris. On ira même jusqu'à demander de l'assurance sur l'approvisionnement en matières premières.
- La création de la gamme de produits *Le Corbusier*, l'acquisition possible de Modules Cléroux ainsi que l'aventure chinoise sont autant de projets qui nécessiteront de forts investissements. Parce que BVI est financièrement saine, plusieurs possibilités de financement s'offrent à elles. Il ne reste qu'à réaliser le montage financier qui sera fait de la meilleure combinaison de toutes ces propositions.

6.3.6 Section grille de compétences :

Une section complète de l'ouvrage est dédiée à l'identification des compétences professionnelles particulières auxquelles font appel chacune des missions proposées. Cette section est construite en décrivant le lien qui s'établit entre la mission proposée et la grille des compétences professionnelles très détaillée qu'a développé l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour orienter le développement des programmes de formation universitaires.

6.3.7 Section note pédagogique :

L'envergure des missions proposées est assez standard et se situe entre 15 et 20 pages par mission. Les notes pédagogiques qui les accompagnent, et qui ne sont disponibles qu'aux enseignants, sont très élaborées et peuvent atteindre dans certains cas jusqu'à une cinquantaine de pages. On y trouve un sommaire de la mission, la liste des objectifs pédagogiques poursuivis, la description de différentes stratégies d'intervention pour approcher la réalisation en classe des mandats proposés par la mission ainsi que les solutions complètes de chacune des problématiques associées aux mandats à exécuter.

7. LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE

Comme professeurs d'université, inutile de dire que nous avons beaucoup appris au contact de la société Shermag Inc, de l'industrie canadienne et chinoise de la fabrication de meubles,

de nos collègues d'autres universités et de spécialisations différentes des nôtres ainsi que de nos partenaires du milieu professionnel. Comme personnes individuellement, nous avons également vécu un beau moment de complicité et établi des liens qui, déjà, ont donné lieu à la conception de nouvelles aventures communes.

En classe, l'utilisation du matériel produit vient à peine de débiter. Les professeurs qui ont eu l'occasion de tenter une première expérience nous ont dit avoir eu beaucoup de plaisir. Toutefois, pour que le plaisir soit complet, il est essentiel que les étudiants soient mis dans le coup et qu'ils comprennent qu'ils travaillent dans un contexte intégré où l'information sur l'industrie et l'information corporative doivent être assimilées avant d'aborder quelque mission que ce soit.

Les étudiants qui ont commenté leur expérience nous disent avoir beaucoup travaillé et avoir investi beaucoup dans la préparation de leurs rapports de mission, plus que ce qu'ils font habituellement pour la préparation d'un rapport de cas traditionnel. En revanche, il nous ont dit avoir beaucoup appris.

Réalisons toutefois qu'il s'agit là de commentaires ramassés au hasard de conversations informelles. Un processus d'évaluation formelle de toute l'expérience, s'adressant autant aux professeurs qu'aux étudiants, a récemment été mis en place. Les résultats devraient bientôt être disponibles. Dès qu'ils le seront, il nous fera plaisir d'en faire part à ceux et celles que cela intéresse.

Ont participé à l'aventure Bois de Veine :

Mario Coté de l'Université de Sherbrooke (auteur)

Lyne Couture de l'Université de Sherbrooke (auteure)

Andrée Daoust de l'Ordre des Comptables Agréés du Québec (coordonnatrice):

Pierrette Doré de l'Université du Québec en Abitibi Témiscamingue (auteure)

Guylaine Duval de l'Université du Québec à Chicoutimi (auteure)

Jacques Fortin de HEC Montréal (auteur)

Nathalie Labelle de KPMG (collaboratrice)

Pascale Lapointe-Antunes de l'Université Laval (auteure)

Lucie Lavoie de KPMG (collaboratrice)

Michel Morin de l'Université du Québec à Trois-Rivières (auteur)

Lucie Trudel de Ernst and Young (collaboratrice)

Michel Vézina de HEC Montréal (auteur)