

# Impartition des finances et de la comptabilité dans le secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière : un dossier d'affaires



Les technologies de l'information appliquées aux solutions d'affaires <sup>MC</sup>

## TABLE DES MATIÈRES

POURQUOI L'IMPARTITION?	3
FAIRE DE L'IMPARTITION UN SUCCÈS	5
CONCLUSION	8
À PROPOS DE CGI	8

Trouver et extraire du pétrole et du gaz de la manière la plus efficace, la plus fiable et la plus abordable possible, voilà la mission essentielle du secteur « amont » de l'industrie pétrolière et gazière. S'acquitter de cette mission, toutefois, pose un défi dans un marché d'une grande volatilité, marqué par des fluctuations de prix imprévisibles, une réglementation lourde et coûteuse, une intense concurrence, un climat de fusions et acquisitions, et la pression constante d'aborder des enjeux liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

La réussite, dans ce secteur, exige d'importants investissements, de l'ingéniosité et de la souplesse dans l'exploration et la production, et un contrôle stratégique des coûts. Pour connaître du succès, les entreprises du secteur ont amorcé au début des années 1990 une phase de réorganisation de leurs activités, de réingénierie de leurs processus d'affaires et d'investissement dans de nouvelles technologies. Vers la fin des années 1990, une tendance à la consolidation s'est manifestée. De multiples fusions, acquisitions et co-entreprises d'envergure ont alors été annoncées, les entreprises du secteur amont cherchant à créer des synergies, à réaliser des économies d'échelle et à accroître la valeur pour les actionnaires.

Bien que le mouvement de consolidation se poursuive aujourd'hui, les hauts dirigeants du secteur pétrolier et gazier examinent d'autres avenues pour améliorer les résultats, par exemple l'impartition des processus d'affaires. Conscients que la gestion de chaque fonction d'affaires devient de plus en plus difficile et coûteuse, les entreprises du secteur amont confient à des fournisseurs externes des fonctions qui ne relèvent pas de leurs activités principales, comme les finances et la comptabilité.

L'impartition des fonctions finances et comptabilité gagne en popularité, car les dirigeants des services financiers y voient une façon d'ajouter de la valeur stratégique à leurs entreprises. Le présent document examine les facteurs clés à l'origine de cette tendance croissante et propose des lignes directrices pour assurer la réussite d'un projet d'impartition des processus d'affaires.

### **Pourquoi l'impartition?**

La compression des coûts est l'un des facteurs clés incitant de nombreuses entreprises du secteur amont à impartir leurs processus financiers et comptables. Car les marges sont serrées, ce qui se traduit par des pressions énormes. Or, les entreprises qui ont évalué les gains tirés de l'impartition font état de réductions de 30 % à 50 % de leurs frais généraux et administratifs.

L'impartition réduit les besoins de personnel et les coûts connexes, comme les salaires, les avantages sociaux et l'espace de bureaux. De plus, elle maximise l'efficacité et réduit les coûts par la simplification, l'uniformisation, la centralisation et l'automatisation des processus financiers, en faisant intervenir des pratiques optimales et des technologies évoluées. Les impartiteurs procurent également des réductions de coûts sous forme d'économies d'échelle, car ils offrent des services semblables à de multiples clients.

La réduction des coûts, toutefois, n'est pas la seule motivation derrière l'impartition des processus financiers et comptables. Plusieurs autres avantages stratégiques attirent les entreprises pétrolières et gazières vers cette solution.

### ***Concentration sur les activités principales***

Les tâches quotidiennes, de bas niveau, accomplies par un service des finances peuvent toutes exiger beaucoup de temps et empêcher la direction de se concentrer sur des activités plus stratégiques. L'impartition des fonctions courantes (comptes créditeurs, facturation d'intérêt conjoint, comptes débiteurs, répartition des revenus, etc.), permet aux directeurs des groupes finances de consacrer plus de temps, d'énergie et d'efforts à des activités créatrices de valeur comme l'analyse, le processus budgétaire, les prévisions et la planification stratégique.

L'impartition donne également à la haute direction l'occasion de réévaluer et de redéfinir les activités de l'entreprise avec l'aide de spécialistes externes. Un impartiteur d'expérience peut apporter la perspective et la rigueur qu'il faut pour identifier et rajeunir les processus d'affaires désuets – un exercice qui, sans cela, risque d'être retardé par manque de temps, d'attention ou d'objectivité de la part des dirigeants.

### ***Amélioration de la conformité***

Les ententes d'exploitation complexes et la stricte surveillance gouvernementale imposent un lourd fardeau administratif et réglementaire aux entreprises pétrolières et gazières. Suivre l'évolution de la réglementation en matière de finances, de fiscalité et de déclaration, à tous les paliers gouvernementaux, est un défi constant qui exige un haut degré d'attention et d'expertise.

La non-conformité peut s'avérer coûteuse, briser des réputations, entraîner de fortes amendes, saper la confiance des actionnaires et, parfois, mener l'entreprise à l'échec. Les hauts dirigeants, en particulier, subissent une pression énorme pour assurer le respect rigoureux de la réglementation. En vertu de la Loi Sarbanes-Oxley de 2002, les chefs de la direction et les chefs des affaires financières ont la responsabilité personnelle de s'assurer que l'information financière de l'entreprise est complète et exacte.

En choisissant l'impartition, les entreprises du secteur amont ont accès à des experts qui sont en interaction constante avec le Mineral Management Service et les organismes de réglementation des États. Ces spécialistes connaissent à fond les calculs fiscaux complexes, les directives de déclaration et les échéanciers. Souvent, l'impartiteur vérifiera les paiements et rapports passés du client pour s'assurer qu'il n'y a pas eu d'excédent ou de déficit dans les paiements fiscaux. De plus, les impartiteurs déploient des processus d'une grande précision et des solutions technologiques évoluées dans le but d'améliorer l'exactitude, l'actualité, la fiabilité et la transparence des données et des analyses financières.

### ***Les meilleures compétences et la meilleure technologie***

La diminution de la réserve de talents est un important défi qui se pose au secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière. Le roulement du personnel, l'attrition et les rationalisations, conjugués au vieillissement du personnel, entraînent une pénurie d'employés qualifiés. Le secteur des finances, en particulier, est durement touché. Le nombre de diplômés spécialisés en comptabilité de l'industrie pétrolière a constamment diminué au fil des ans, face à une industrie en consolidation qui n'offre plus la promesse d'une sécurité d'emploi à long terme.

Les entreprises du secteur amont qui recourent à l'impartition évitent la pression et les coûts liés au recrutement et à la fidélisation de leurs propres talents. Ils profitent plutôt du savoir-faire de spécialistes en finances et en comptabilité qui sont généralement au sommet de leur profession en termes d'études, de formation et d'expérience. Comme ces professionnels desservent quantité de clients ayant des défis semblables, ils savent composer avec la multitude d'enjeux soulevés chaque jour dans une entreprise pétrolière ou gazière. Ce degré d'expertise se traduit par la prestation de services qui sont de meilleure qualité et moins coûteux que les services internes.

Suivre le rythme de progression rapide de la technologie est un autre défi constant des entreprises du secteur amont, en raison de la complexité et des coûts en cause. Le choix, l'implantation, l'intégration, la mise à niveau et la maintenance des applications logicielles en finances, et des infrastructures TI nécessaires à leur soutien, sont des obstacles majeurs à surmonter. L'impartition, toutefois, écarte ces obstacles en offrant l'expertise, les méthodes, les outils et les solutions nécessaires pour répondre aux besoins uniques et changeants des entreprises du secteur amont. Le client fait ainsi l'économie d'un lourd investissement en matériel, en logiciel, en formation et en personnel et peut réorienter les fonds vers ses activités principales.

Les entreprises en expansion doivent être en mesure de déployer rapidement une infrastructure évolutive. L'ajout de personnel n'est pas toujours la solution, notamment quand des incohérences dans les systèmes et les processus viennent compliquer la démarche d'expansion. Les nouvelles organisations, les entreprises issues d'une scission ou les entreprises abordant de nouveaux territoires ou de nouvelles technologies devraient songer aux avantages de l'impartition dès le départ. Une structure de coûts prévisible, liée aux volumes de production, est avantageuse pour le client, qu'il s'agisse d'une entreprise en croissance ou en compression.

### **Faire de l'impartition un succès**

Pour que le transfert à un fournisseur externe d'un important secteur de l'entreprise comme les finances et la comptabilité soit une réussite, l'opération doit être bien réfléchie, planifiée et exécutée. Pour récolter tous les avantages de l'impartition, les entreprises du secteur amont devraient envisager de procéder selon les étapes ci-dessous.

#### ***Étape 1 : Évaluer les coûts***

De nombreux hauts dirigeants se demandent si l'impartition, au bout du compte, ne reviendra pas plus cher à l'entreprise. Le client devrait faire une analyse approfondie pour s'assurer que le coût de l'impartition ne dépassera pas la valeur qu'il en attend. Trois scénarios de coût devraient être comparés : 1) le coût actuel de gestion des fonctions administratives liées aux finances et à la comptabilité, 2) le coût de mise à niveau des processus internes pour les rendre conformes aux meilleures normes, pratiques et technologies et 3) le coût de l'impartition des fonctions administratives.

Les coûts internes de base comprennent des coûts directs (personnel, infrastructure, gestion des applications TI, etc.) et un coût indirect : celui d'une moindre concentration sur les activités essentielles. Les données concernant le matériel, les logiciels, le soutien des TI, le personnel et les objectifs d'affaires courants devraient être réunies et saisies dans un modèle ouvert et configurable pouvant produire un calcul des coûts de base.

Les coûts internes « idéaux » reflètent ce qui serait nécessaire pour atteindre le niveau de qualité et de performance attendu d'un impartiteur. Ils vous permettent d'évaluer les avantages de l'impartition en tenant compte de coûts cachés (réduction du risque, diminution des pertes de temps, accroissement de la disponibilité).

La troisième mesure consiste à estimer les coûts de l'impartition pour les processus et niveaux de service précis qui vous intéressent. Cette estimation devrait indiquer clairement les éléments qui sont inclus ou exclus (il faut minimiser le risque d'omettre des coûts cachés).

#### ***Étape 2 : Créer un consensus***

L'impartition se répercute à tous les niveaux d'une entreprise, depuis la haute direction jusqu'aux cadres de première ligne et à l'ensemble des employés. Les réactions initiales à un projet d'impartition peuvent être négatives en raison des importants changements qui en résulteront. Les dirigeants préoccupés par la complémentarité stratégique et la valeur pour l'actionnaire peuvent considérer l'impartition comme un investissement risqué. Les cadres de première ligne peuvent appréhender une perte de contrôle et une diminution de leurs rôles et de leurs responsabilités. Les employés directement chargés de l'exécution des processus financiers et comptables craindront vraisemblablement pour leurs emplois.

Il faut absolument créer un consensus à chaque niveau de l'entreprise pour assurer la réussite d'une stratégie d'impartition. Toute impartition imposée rend difficile, voire impossible, l'établissement d'un partenariat productif avec le fournisseur de services. Pour produire les résultats escomptés, l'impartition doit donc être acceptée, et non pas imposée. Or, pour faire accepter l'impartition à l'échelle de l'entreprise, il importe d'en démontrer les avantages et de dissiper les craintes qu'elle soulève.

Une analyse approfondie des coûts aidera à répondre aux préoccupations des dirigeants quant à l'impact sur les résultats. L'impartition devrait également être présentée à la haute direction comme une pratique courante de l'industrie, et non comme quelque chose d'exceptionnel.

Les cadres de première ligne qui craignent une perte de contrôle doivent être convaincus que l'impartition engendrera une forme améliorée de contrôle. Plutôt que de perdre un temps précieux à contrôler les processus quotidiens et les employés, les cadres seront libérés pour s'appliquer au contrôle des résultats et de l'orientation stratégique de leur organisation.

Puisque l'impartition vise à réduire les coûts, elle peut entraîner des mises à pied. Toutefois, dans certains cas, les emplois en finances et en comptabilité sont transférés au fournisseur de services. Or, il faut faire valoir les avantages d'une telle transition auprès des employés touchés, du point de vue du développement professionnel. En travaillant pour une entreprise dont l'activité centrale concerne exclusivement la profession qu'ils ont choisie, les employés mutés auront généralement de meilleures perspectives d'avancement, ainsi que des défis plus stimulants.

### ***Étape 3 : Choisir le bon partenaire***

Le choix du bon partenaire pour une entente d'impartition est une opération à planifier avec soin. Une préparation méticuleuse, avant d'amorcer une négociation, élimine le risque de surprises coûteuses et aide à assurer une relation de longue durée, profitable aux deux parties. Voici une liste de critères clés à prendre en considération dans le choix d'un candidat.

- **Références** : Interrogez de façon informelle un échantillon représentatif des clients du fournisseur. Consultez au moins trois clients dont les besoins sont semblables aux vôtres et obtenez une rétroaction détaillée et franche en posant les questions qui suivent : Depuis combien de temps êtes-vous client? Pourquoi avoir choisi ce fournisseur plutôt que d'autres? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait? Avez-vous eu des problèmes? Si oui, de quel genre et comment ont-ils été résolus? Quelles sont les forces et les faiblesses du fournisseur? Comment contrôle-t-il la qualité du service?
- **Expérience et compétences** : Pour évaluer l'étendue et la diversité de l'expérience et du savoir-faire d'un impartiteur, posez les questions suivantes : Depuis combien de temps l'impartiteur est-il en affaires? Combien a-t-il de clients? Combien compte-t-il de professionnels? Quels sont ses domaines de spécialisation? Quels services offre-t-il? Quels genres de solutions propose-t-il? Ces solutions ont-elles été conçues à l'interne? Sont-elles évolutives? Peuvent-elles être personnalisées?
- **Qualité du service** : Le service au client est le critère d'évaluation le plus important dans le choix d'un fournisseur. Voici d'importantes questions à poser : Le fournisseur offre-t-il des ententes explicites sur la qualité du service, avec garanties financières? Est-il réputé pour livrer ses services à temps et dans le respect des budgets? Offre-t-il des processus flexibles de gestion des changements? Adhère-t-il à des normes rigoureuses d'assurance de la qualité? Quel service d'assistance offre-t-il?
- **Infrastructure** : Il importe de visiter les installations du candidat fournisseur pour avoir une vision claire de son infrastructure matérielle et de son expertise en gestion. Posez les questions suivantes : Quel type de systèmes le fournisseur utilise-t-il? Ces systèmes sont-ils exclusifs ou dépendent-ils d'autres fournisseurs pour la maintenance et le soutien? Y a-t-il des données d'évaluation démontrant la fiabilité, la disponibilité et l'évolutivité des systèmes? Le fournisseur gère-t-il ses propres centres de données ou dépend-il de fournisseurs en tiers? Quelle est l'expérience des dirigeants de ces centres de données? Depuis combien de temps sont-ils au service du fournisseur? Quelles sont les mesures de sécurité et les plans de reprise après sinistre? Quels sont les plans actuels et futurs d'investissement en infrastructures du fournisseur?

- **Solidité financière** : La solidité financière d'un fournisseur de services est cruciale, notamment s'il est en affaires depuis moins de dix ans. Le candidat idéal devrait avoir un dossier de rentabilité et de croissance, une solide situation de trésorerie, de vastes réserves de capitaux, un faible endettement et une clientèle diversifiée.

#### ***Étape 4 : Négocier le contrat***

Le premier objectif du processus de négociation : bâtir une bonne relation de travail. Idéalement, la création d'un partenariat flexible fondé sur la confiance et le respect mutuel sera le moteur de la relation entre les parties, plutôt qu'une mise en application rigide des modalités contractuelles. Il est essentiel, néanmoins, que le contrat reflète une entente sur l'ensemble des enjeux, en priorité ceux reliés à l'étendue des services, à la performance et aux prix.

L'entente d'impartition devrait contenir une description détaillée des services à exécuter, dans une « annexe des services » ou un « énoncé des travaux ». Sans cela, des différends surviendront au moment de déterminer si une demande particulière entre dans le champ des services à fournir. Les services, les niveaux de qualité du service et les livrables devraient être soigneusement documentés.

Des incitatifs à la performance et des pénalités sont également des éléments cruciaux de toute entente d'impartition. Le contrat devrait indiquer clairement les pénalités encourues en cas de manquement aux exigences de qualité du service, ainsi que les récompenses financières en cas de dépassement des attentes. Il est conseillé, en outre, de prévoir une disposition permettant à l'une ou l'autre des parties de résilier l'entente si les choses devaient mal tourner.

Il faut également énoncer un processus entourant la modification de l'étendue des services. Les éléments à préciser sont l'incidence de telles modifications sur les coûts, ainsi que les représentants du client pouvant demander des modifications et ceux du fournisseur ayant l'autorité de les approuver. En outre, si l'amélioration continue est une priorité, les définitions, les mesures et la tarification correspondantes devraient être précisées dans le contrat.

La meilleure façon de réduire au minimum les conflits est d'établir un contrat qui favorise une relation à long terme par le biais d'ententes de qualité du service à court terme. Malgré les meilleures intentions des parties de bâtir une solide relation, des problèmes surviendront forcément. Des modalités de régie efficaces définissant les mesures à prendre pour l'escalade des problèmes et la résolution des différends devraient donc être incluses dans le contrat.

#### ***Étape 5 : Assurer une valeur continue***

Une fois l'entente signée, l'impartiteur s'occupera de fournir les services prévus au contrat, tandis que l'équipe de gestion du client, habituée à gérer du personnel, devra désormais superviser le travail accompli en vertu du contrat. Une supervision continue est cruciale pour la réussite à long terme.

Certaines entreprises omettent d'investir le temps et les efforts requis pour gérer efficacement une relation d'impartition, ou encore ils abandonnent la responsabilité de gestion à l'impartiteur. Dans les deux cas, l'impartiteur risque de se mettre à fonctionner en vase clos et la qualité du service pourrait se détériorer, l'impartiteur perdant contact avec les objectifs d'affaires de son client.

À l'inverse, certaines entreprises font l'erreur de continuer à gérer étroitement la fonction impartie. Dans ce cas, elles se privent de l'efficacité promise par l'impartition. Il est important de gérer la relation d'impartition, non les tâches que celle-ci englobe.

L'utilisation de mesures est la méthode la plus sage pour maintenir une relation productive. Des mesures quantitatives, tout comme des évaluations qualitatives faites par les clients internes, devraient servir à évaluer la performance. La désignation d'une personne ou d'un groupe unique pour gérer toutes les interactions avec l'impartiteur est un moyen efficace d'assurer que les besoins du client et de l'impartiteur seront comblés en tout temps.

La relation entre les personnes qui, des deux côtés, sont chargées de gérer la relation devrait être positive et fondée sur le respect. Se percevoir les uns les autres comme des partenaires fiables est essentiel pour bâtir la confiance mutuelle nécessaire au maintien d'une relation de longue durée.

### **Conclusion**

La tendance à la réduction des coûts demeure très forte dans le secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière. Les entreprises du secteur qui ont opté pour l'impartition de leurs processus financiers et comptables n'ont pas seulement découvert un outil efficace pour maximiser l'efficacité et réduire les coûts, mais elles ont obtenu bien plus. Par le biais de l'impartition, les entreprises du secteur amont bénéficient d'une multitude d'autres avantages stratégiques pour relever les défis nouveaux et complexes de leur exploitation. Grâce à une solide compréhension des facteurs de réussite de l'impartition et à une stratégie bien planifiée, les entreprises atteindront les résultats dont elles ont besoin pour rester concurrentielles dans un marché en constant changement.

Depuis plus de 20 ans, CGI aide les entreprises du secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière à se concentrer davantage sur leurs activités principales et moins sur leurs fonctions administratives, par le biais de l'impartition des processus d'affaires. Pour en savoir plus sur nos compétences et notre expérience dans l'industrie pétrolière et gazière, visitez [http://www.cgi.com/web/en/library/solutions/oil\\_gas/74059.htm](http://www.cgi.com/web/en/library/solutions/oil_gas/74059.htm).

### **À propos de CGI**

Fondée en 1976, CGI aide des clients provenant d'un vaste éventail de secteurs économiques à tabler sur les technologies de l'information pour maximiser leur performance et la valeur ajoutée qu'ils produisent. Nous offrons également une gamme complète de services d'impartition des processus d'affaires nous permettant de gérer et d'améliorer les processus d'affaires quotidiens de nos clients afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs décisions stratégiques. Nous offrons des services de consultation, d'intégration de systèmes et d'impartition répondant à l'ensemble des besoins technologiques et d'affaires de nos clients. CGI aborde chaque mandat avec un même objectif en tête – contribuer à la croissance et au succès de ses clients. Elle fournit des services à des clients dans le monde entier, à partir de ses bureaux du Canada, des États-Unis et d'Europe, et également de ses centres d'excellence en Inde et au Canada. Pour en savoir plus, visitez le [www.cgi.com](http://www.cgi.com).