

Étude de cas sur l'adaptation n° 3 : MEC

SECTEUR : COMMERCE DE DÉTAIL

Lieu : Entreprise nationale, siège social à Vancouver



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Étude de cas sur l'adaptation n° 3 : MEC

SECTEUR : COMMERCE DE DÉTAIL

Lieu : Entreprise nationale, siège social à Vancouver



Ressources naturelles
Canada

Natural Resources
Canada

Canada



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

AVERTISSEMENT

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

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

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada

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

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Introduction

Le détaillant de plein air MEC équipe ses clients pour traverser des torrents et gravir des montagnes. À présent, MEC doit à son tour relever le défi de l'adaptation aux changements climatiques. En effet, les conditions météorologiques deviennent plus variables et extrêmes, ce qui se répercute sur l'ensemble des activités de la société, autant sur les vêtements qu'elle garde en stock que sur la façon dont elle assure leur transport.

Valerie Presolly, chef du développement durable à MEC, décrit l'engagement de la société à l'égard de l'adaptation aux changements climatiques : « Nous pensons qu'il est important d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans nos activités, et tous nos employés dans nos différents services doivent également posséder ces connaissances. C'est une question d'éducation. »

Par exemple, explique Mme Presolly, « notre équipe de soutien logistique doit tenir compte des [effets] des changements climatiques dans les décisions qu'elle prend et notre équipe de l'approvisionnement doit être consciente des risques au niveau local ».

Présentation de MEC

MEC, ou Mountain Equipment Co-operative, existe depuis plus de quarante ans. Si son éventail de produits a évolué au fil du temps (initialement spécialisée en matériel d'escalade et d'alpinisme, elle offre aujourd'hui une gamme complète de matériel et d'équipement de plein air), MEC a toujours été une coopérative détenue par ses membres.

En 1971, MEC comptait six membres. Ils étaient 4,34 millions en 2014 (dont plus de 4 millions au Canada), et les 17 magasins de la société dans l'ensemble du Canada ainsi que son site mec.ca généraient un chiffre d'affaires de 336,1 millions de dollars¹. MEC s'appuie sur une chaîne d'approvisionnement canadienne et internationale².

1 Doug Wong, CPA, CGA, directeur des finances et de l'administration, MEC.

2 MEC, *Où sont fabriqués nos produits?*, 2014 (www.mec.ca/AST/ContentPrimary/AboutMEC/Sustainability/EthicalSourcing/WhereOurGearIsMade.jsp).

À titre d'entreprise dont l'objectif est de promouvoir l'aventure en plein air, MEC considère que le développement durable fait partie intégrante de sa philosophie. Voici ce qu'on lit sur son site Web : « Une partie de notre rôle consiste à trouver des mesures efficaces et innovatrices pour diminuer les conséquences de nos opérations. Nous avons intégré des objectifs de durabilité à nos activités commerciales pour deux raisons : d'abord, nous estimons que c'est notre devoir, et ensuite, nous espérons être un agent de changement dans les secteurs du plein air et de la fabrication de vêtements, ainsi que dans l'industrie du commerce de détail³. »

Influence des effets physiques des changements climatiques sur MEC

Les changements climatiques influent sur les activités de MEC de deux principales façons : sur ses ventes et sur sa chaîne d'approvisionnement.

Ventes – Les changements climatiques signifient que la météo saisonnière deviendra moins **pré-visible**. Par exemple, les hivers canadiens devraient probablement se réchauffer et raccourcir, même si les tendances exactes ne sont pas encore connues. Ces changements auront une incidence sur les produits que les clients voudront acheter et donc sur ceux que MEC doit conserver en stock. Selon Amy Roberts, directrice du développement durable, MEC doit se poser les questions suivantes : « Les changements climatiques nuiront-ils à certaines de nos activités, ou changeront-ils seulement la disponibilité des produits? » Autrement dit, est-ce que MEC devrait cesser de vendre des équipements de ski de fond ou simplement les garder moins longtemps en stock?

Effets des changements climatiques prévus au Canada

Changements qui se produiront presque certainement ou probablement au Canada :

- augmentation des températures;
- journées et nuits de chaleur plus fréquentes (et plus chaudes), et journées et nuits de froid moins fréquentes (et moins froides);
- vagues de chaleur et canicules plus fréquentes;
- pluies diluviennes plus fréquentes;
- diminution du nombre de jours avec couvert de neige au sol;
- augmentation des incendies de forêt et des superficies forestières brûlées.

Source : F. J. Warren et D. S. Lemmen (éd.), *Vivre avec les changements climatiques au Canada : perspectives des secteurs relatives aux impacts et à l'adaptation*, Gouvernement du Canada, Ottawa, 2014.

³ MEC, *La planète : alléger notre impact*, 2014 (www.mec.ca/AST/ContentPrimary/AboutMEC/Sustainability/GreeningOperations.jsp).

Chaîne d'approvisionnement – Les changements climatiques entraîneront également des phénomènes météorologiques plus **extrêmes** : par exemple, plus de tempêtes et de sécheresses, au Canada⁴ et dans le reste du monde⁵. MEC en constate les effets sur ses stocks de vente au détail ainsi que sur ses matières brutes :

- **Stocks en transit.** Lorsque les stocks sont acheminés du centre de distribution canadien de MEC vers ses magasins, la société est vulnérable aux fermetures de routes causées par des inondations, des glissements de terrain et des tempêtes de neige.
- **Stocks sur place.** Les stocks dans le centre de distribution ou dans les magasins sont vulnérables aux inondations.
- **Matières brutes.** Les phénomènes météorologiques extrêmes influent sur la disponibilité des ressources ainsi que sur les prix des matières premières. Sur la scène internationale, explique Mme Roberts, « le prix du coton augmente en cas de sécheresse et de mauvaises récoltes ».

Adaptation aux changements climatiques

MEC a choisi d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques au niveau de l'organisation plutôt que dans le cadre d'une initiative d'adaptation distincte. L'adaptation fait partie intégrante de la matrice de risque de la société, et de ses décisions d'exploitation et d'investissement. Doug Wong, CPA, CGA, directeur des finances et de l'administration, décrit comment ces responsabilités sont partagées à l'échelle de l'organisation et prises en compte par l'équipe des finances dans le contexte des activités de planification, de présentation de l'information et d'investissement.

Mme Presolly s'explique : « Nous discutons des façons dont nous allons atténuer un risque donné, de la manière dont ce risque va se matérialiser. Nous étudions la question du point de vue de la construction pour décider où localiser nos établissements, ou encore du point de vue de la chaîne d'approvisionnement pour déterminer nos sources d'approvisionnement en produits ainsi que les régions où les [produits] sont à risque de sécheresse ou d'inondation. »

4 F. J. Warren et D. S. Lemmen (éd.), *Vivre avec les changements climatiques au Canada : perspectives des secteurs relatives aux impacts et à l'adaptation*, Gouvernement du Canada, Ottawa, 2014.

5 Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, *Climate Change 2014 Synthesis Report: Summary for Policymakers*, 2014 (www.ipcc.ch/report/ar5/syr/).

Une importante initiative, liée aux ventes et à la chaîne d'approvisionnement, vise à mieux comprendre les tendances météorologiques. « Les événements météorologiques ont un impact direct sur les activités de MEC, estime M. Wong. Ainsi, par nos projets récents, comme la mise en œuvre d'un nouveau système de veille stratégique ou la recherche d'un système de gestion des stocks repensé, nous voulons effectuer un suivi et rendre compte des conditions météorologiques dans différentes régions. Nous avons déterminé que notre nouveau système de gestion des stocks doit comporter un outil de suivi des conditions météorologiques. »

Les prévisions météorologiques permettront à MEC de mieux tenir compte des effets des changements climatiques sur les **ventes**. « Nous pouvons suivre la météo et comparer ces tendances à nos ventes afin de prendre des décisions à moyen et à long terme pour mieux gérer nos stocks et notre chaîne d'approvisionnement », déclare M. Wong.

La refonte du système de flux de l'information devrait augmenter l'efficacité en éliminant le gaspillage et en améliorant la transparence (ce qui permettra d'analyser plus en détail les effets sur le système). Ces informations amèneront MEC à gérer les effets des changements climatiques sur les **stocks en transit**. Une meilleure information sur la chaîne d'approvisionnement peut accélérer le transport des marchandises et réduire ainsi le risque d'exposition aux phénomènes météorologiques extrêmes. M. Wong poursuit : « Si notre saison raccourcit, nous devons peut-être mettre en place un système de triage des biens en cours de livraison par nos fournisseurs pour trouver des façons plus efficaces et plus rapides d'acheminer les stocks dans les magasins afin de nous assurer de ne rien manquer de la période de vente. »

Les stocks sur place et les matières brutes font également l'objet d'efforts d'adaptation liés à la chaîne d'approvisionnement :

Stocks sur place – MEC tient compte des risques propres aux changements climatiques, en particulier des risques d'inondation, pour prendre des décisions concernant son infrastructure (y compris les emplacements des nouveaux magasins ou centres de distribution), renforcer la résilience des magasins existants et choisir des installations d'entreposage externes pour les stocks excédentaires.

Les risques de phénomènes météorologiques extrêmes ont motivé la relocalisation de son centre de distribution, qui était situé dans une zone inondable à Richmond, en Colombie-Britannique. MEC l'a déplacé plus en hauteur, à Surrey, dans la même province.

Dans ses établissements existants, MEC « prend des mesures d'adaptation au fur et à mesure que le besoin se fait sentir », souligne M. Wong. Par exemple, le magasin de MEC à Winnipeg subit parfois des inondations. Une première mesure a consisté à installer des pompes et l'équipe étudie d'autres façons de renforcer la structure du bâtiment, essentiellement dans le but de mieux le protéger contre les intempéries.

Matières brutes – Sachant que les impacts des changements climatiques peuvent varier à l'échelle mondiale, MEC cherche des producteurs dans de nombreuses régions. D'après Mme Roberts, « il est important de mettre en place une stratégie d'approvisionnement varié en matières premières et de ne pas compter sur une seule région. Je pense que de nombreuses entreprises vont commencer à étudier leurs chaînes d'approvisionnement plus attentivement qu'auparavant et à comprendre réellement les mesures prises par les fournisseurs pour atténuer ces risques — que ce soit en réduisant leur dépendance à une région du monde ou en encourageant de nouvelles pratiques pour s'adapter à l'évolution des tendances météorologiques ».

Toutefois, MEC achète son coton biologique pour sa marque maison exclusivement en Inde. Selon Mme Roberts, comme acheteur de coton biologique relativement petit « sur un vaste marché », MEC risque de subir les effets des variations de prix causées par un événement météorologique.

Historique de l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques aux activités de MEC

Si le développement durable a toujours fait partie de la philosophie de MEC, l'organisation est désormais mieux à même de quantifier ses vulnérabilités face au climat et de les envisager de façon plus exhaustive à mesure que ses activités continuent d'évoluer. « Dans un premier temps, nous nous sommes penchés sur les éléments sur lesquels nous avons le plus de contrôle à l'interne, pour nous tourner ensuite vers notre chaîne d'approvisionnement », souligne Mme Roberts.

L'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans l'exploitation et les activités quotidiennes est le fruit d'un processus d'apprentissage collaboratif continu. « Nous devons nous informer sans relâche et réfléchir aux façons dont nous pouvons intégrer ces connaissances dans notre travail ainsi que dans l'ensemble de l'organisation, » affirme M. Wong.

Rôle des comptables

Les comptables de MEC jouent un rôle essentiel en matière d'adaptation aux changements climatiques en fournissant les analyses à l'appui des décisions. Ils mesurent des variables, échangent des points de référence et évaluent des options, déclare Sandy Treagus, BComm CA (SA), chef des finances. « De par leur rôle analytique, les comptables bénéficient d'une occasion exceptionnelle d'ajouter de la substance à l'ensemble de la discussion. »

« Je pense que les comptables nous aident à quantifier un domaine initialement considéré comme étant plus flou ou caractérisé par les bons sentiments. Ils nous aident donc réellement à quantifier [...] les effets des changements climatiques. »

Amy Roberts, directrice du développement durable, MEC

M. Wong décrit les nombreuses variables différentes qu'il peut intégrer. Outre les données financières, « nous tenons compte des données sur le développement durable ainsi que des données opérationnelles, et nous les analysons à l'échelle du système afin de nous aider à prendre des décisions », précise-t-il.

Selon M. Treagus, cette vision globale permet de s'assurer que les indicateurs sont significatifs : « Compte tenu de son accès à tous les autres services au sein de l'organisation et de ses interactions avec ces derniers, [l'équipe des finances] possède cette vision d'ensemble. »

Pour M. Wong, l'inclusion des données des prévisions météorologiques par MEC constitue un effort commun dans le cadre duquel l'équipe des finances a collaboré avec les responsables du développement durable, de l'exploitation et des achats : « Nous considérons la question sous cet angle : notre saison de vente raccourcit et nous devons donc choisir des mesures d'adaptation. Nous devons prendre des décisions sur les façons d'acheminer et de transporter nos produits. » Par exemple, les comptables ont animé des discussions sur les coûts liés à l'expédition du centre de distribution ou à l'utilisation des magasins comme entrepôts secondaires.

L'équipe des finances participe également étroitement aux décisions entourant les nouvelles infrastructures, tandis que MEC cherche à établir ses installations dans des régions moins menacées par les changements climatiques. L'équipe étudie la période de récupération des investissements, explique M. Wong :

« Même si cela coûte plus cher de nous fixer dans des zones à risque réduit, nous refusons de sacrifier le développement durable pour obtenir des retombées plus rapides. »

Les comptables s'appuient aussi sur leurs nombreux rôles traditionnels pour soutenir l'adaptation aux changements climatiques : ils analysent les données relatives aux coûts, collaborent pour mettre au point des indicateurs de performance clés et les rapports connexes, préparent des modèles financiers, appliquent des compétences en audit pour évaluer l'efficacité des processus et facilitent l'intégration des différents plans et stratégies.

Pistes pour permettre aux comptables de mieux se préparer à participer à l'adaptation aux changements climatiques

Les professionnels de MEC recommandent deux types de formations pour renforcer la capacité des comptables de contribuer à l'adaptation aux changements climatiques.

- **Formation sur les changements climatiques et le développement durable** : « Les entreprises ne fonctionnent plus en vase clos », avance M. Wong. Une réflexion intégrée s'impose. Les comptables seront de plus en plus appelés à travailler dans des organisations collaboratives et interfonctionnelles. À mesure que les entreprises intègrent le développement durable et la réflexion sur les changements climatiques d'un domaine fonctionnel à l'autre, les comptables « devront élargir leurs connaissances sur les affaires et l'environnement », poursuit-il.

La formation du comptable devrait comprendre des études de cas réelles et des conférences données par des praticiens sur son rôle en matière de changements climatiques et de développement durable. « Il est très important de stimuler ce type de réflexion en début de carrière », déclare Mme Presolly. Les comptables peuvent tirer profit d'une meilleure compréhension des cadres de développement durable et de leur application aux activités de l'entreprise.

Ce type de formation « permet aux comptables d'offrir à leurs employeurs potentiels une valeur ajoutée au-delà du cadre de référence financier typique », précise M. Wong.

- **Formation en compétences générales ou en collaboration :** Les comptables doivent pouvoir communiquer et travailler avec les autres dans un vaste éventail de disciplines et de fonctions.

Un grand nombre de professionnels éprouvent des difficultés à transmettre leur point de vue de manière à favoriser la compréhension. À MEC, la coopération interservices fait partie intégrante de la culture. Malgré tout, M. Wong voit des manières d'en encore améliorer la compréhension réciproque entre les diverses disciplines : « Les comptables veulent toujours parler de chiffres. Mais lorsqu'ils parlent aux créatifs du marketing, des tensions peuvent surgir parce que ces derniers veulent parfois contourner les moyens de contrôle pour lesquels les comptables ont été formés et qu'ils souhaitent mettre en place. Ou encore, la réflexion créative des [spécialistes du marketing] ne s'accompagnera d'aucune considération de coûts. »

Comment les comptables peuvent-ils mieux comprendre les différentes perspectives? Mme Presolly suggère que les étudiants en comptabilité travaillent sur des études de cas avec d'autres étudiants, par exemple en marketing : « La rencontre de ces deux univers — qui ne manqueront pas de se rencontrer dans le monde réel — à l'université ferait en sorte que les étudiants acquièrent les compétences générales nécessaires. » M. Wong est d'accord : « Si nous pouvions offrir plus d'occasions aux étudiants dans les différentes facultés de commerce de collaborer sur des projets, de travailler sur des études de cas, etc., ils seraient mieux préparés à relever les défis et à travailler en harmonie avec leurs collègues dans notre monde connecté. »

En adoptant la bonne perspective, les comptables et leurs collègues dans d'autres fonctions peuvent devenir de puissants collaborateurs.

Mme Roberts décrit comment les comptables et les dessinateurs de vêtements pourraient collaborer : « Les créateurs ne veulent pas regarder une feuille Excel. C'est l'une des pires choses que vous puissiez leur faire subir, et vous perdrez immédiatement leur attention. Pourtant, nous avons commencé à leur demander de compiler des mesures pour faire leur travail ou s'adapter aux exigences du développement durable et du changement climatique. Si un comptable pouvait leur offrir une solution sur mesure, il serait considéré comme un sauveur. Car les dessinateurs travailleraient alors avec un outil qu'ils n'auraient pas eu besoin de mettre au point eux-mêmes et qu'il leur suffirait d'intégrer dans le processus de conception. Et au bout du compte, les comptables obtiendraient aussi les mesures dont ils ont besoin. »

Mot de la fin de MEC

Les changements climatiques nécessitent une réponse universelle. Si les politiques gouvernementales et les ententes internationales peuvent créer un élan, MEC pense qu'elle doit encourager le passage à l'action et se préparer aux impacts sur l'organisation, par exemple en construisant des systèmes robustes et en recueillant des données transparentes et rigoureuses.

MEC recommande de favoriser les occasions de collaboration entre les comptables et les autres services.

« [Les comptables] doivent pouvoir prendre du recul, juge M. Wong, pour appliquer leurs compétences au niveau de l'organisation ou à 10 000 pieds d'altitude et cesser de penser en vase clos. » Il faudra « adopter une approche collaborative, mieux comprendre la place de l'entreprise dans le monde et appliquer les compétences analytiques pour lesquelles ils sont formés, mais également reconnaître que les professionnels d'autres disciplines utilisent aussi de bonnes méthodes et approches qui pourraient également être utiles à leur travail », conclut-il.

Sommaire de l'étude de cas

- *Quels sont les effets des changements climatiques sur l'entreprise?*
À titre d'entreprise de commerce de détail, MEC constate directement les effets des changements climatiques sur ses ventes et sa chaîne d'approvisionnement.
- *Quelle est sa stratégie d'adaptation?*
MEC intègre l'adaptation au niveau de l'organisation, dans une matrice de risque et dans ses décisions d'exploitation et d'investissement. Elle suit les tendances météorologiques pour mieux comprendre comment les changements — tels que le raccourcissement des saisons — pourraient influencer sur ses besoins en stocks. Elle tient également compte des risques climatiques liés à son infrastructure et à l'approvisionnement en matières.
- *Quel est le rôle actuel des comptables?*
Les comptables de MEC contribuent aux décisions d'adaptation en participant à la planification, à l'affectation des ressources et à des analyses rigoureuses.

- *Comment élargir le rôle joué par les comptables?*
MEC encourage les comptables à suivre plus de formations sur l'adaptation aux changements climatiques et le développement durable, et à perfectionner leurs compétences habilitantes ou générales, telles que les communications, afin d'améliorer la collaboration avec leurs collègues en dehors de la profession comptable.

La présente étude de cas a été préparée par S. Jeff Birchall à partir d'entrevues effectuées avec des employés de MEC.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA