

# Maintenir le cap en période de ralentissement économique

Stratégies pour capitaines  
avertis

**Inflation, dollar canadien fort, faiblesse de l'économie américaine, resserrement de l'économie canadienne, chute de la confiance des consommateurs, pertes d'emploi dans le secteur manufacturier : les temps sont durs pour les entreprises canadiennes.**

Combien d'entre elles sont bien préparées et équipées pour affronter les vents contraires? Le rapport *Perspectives d'affaires*<sup>®</sup> de PwC, qui fait suite au sondage 2007 auprès des sociétés privées canadiennes, indique qu'il y a seulement un an, les entreprises bénéficiaient encore de la force du dollar canadien, se montraient confiantes, étaient rentables et affichaient une réussite exceptionnelle. Alors même que l'économie américaine montrait des signes d'essoufflement, la grande majorité des sociétés privées canadiennes, peu touchées par ce ralentissement, restaient optimistes. À présent, beaucoup de chefs d'entreprise cherchent des moyens de s'assurer que leur entreprise s'en sortira si le ralentissement actuel se poursuit. Fort heureusement, il existe des stratégies pour gérer ce genre de situations. Dans le pire des cas (car il faut être réaliste), ces stratégies peuvent assurer la survie de votre entreprise et lui permettre de

s'en tirer dès la reprise de l'économie. Dans le meilleur des cas (il est bon aussi de faire preuve d'un peu d'optimisme pragmatique), elles vous permettent de saisir les occasions offertes et d'en sortir plus fort qu'avant.

« En cas de ralentissement, ne vous contentez pas de croiser les doigts et d'espérer des jours meilleurs », affirme John McKenna, associé et premier vice-président dans le groupe Conseils financiers et restructuration de PricewaterhouseCoopers. « Il faut prendre les devants et apporter des changements positifs pour faire face aux nouvelles réalités économiques. » Mais cela veut dire que les entreprises doivent s'évaluer et s'analyser dans le détail et en toute franchise. Elles doivent rester vigilantes face à l'avenir, être prêtes à repérer d'éventuelles menaces et disposer de plans d'urgence. Elles doivent aussi surveiller de près les aspects internes, analyser et examiner

constamment ce qui se passe et prévoir les nouveaux problèmes éventuels. Ces stratégies permettent aux sociétés d'être alertes, de tenir bon, de rester confiantes dans la tempête et d'avoir la capacité de changer de cap rapidement au besoin. « Il est essentiel d'anticiper les problèmes touchant les divers aspects de votre entreprise. Si vous vous contentez de réagir, vous pourrez sans doute vous en sortir en période de prospérité économique, mais selon moi, vous finirez par perdre la mise en cas de difficulté. », explique M. McKenna.

## Six stratégies à long terme pour traverser la tempête

### 1. Définissez vos principaux avantages stratégiques et ne les perdez pas de vue

- « Qu'est-ce que vous faites le mieux et qui incite vos clients à revenir? D'où provient l'essentiel de votre rentabilité? », demande M. McKenna.
- Pour répondre à ces questions, il faut se libérer des préjugés tenaces et combattre les tabous. Vous découvrirez peut-être que vos activités principales ne sont pas celles que vous croyiez. Que ce soit sous l'effet des occasions d'impartition, des nouvelles technologies ou de la mondialisation, le paysage commercial change. L'avantage concurrentiel que votre entreprise possédait il y a cinq ans peut très bien aujourd'hui être complètement dépassé.
- En cas de ralentissement, les activités principales continuent souvent de rapporter de l'argent, mais elles sont mises en péril par les activités secondaires. Soit vous vous débarrassez de ces dernières qui

sont coûteuses, soit vous investissez dans celles-ci et les modifiez pour en faire des activités principales.

### 2. Apprenez à connaître vos principaux clients – et les risques qu'ils vous font courir

- Repérez vos principaux clients, non pas ceux qui achètent le plus, mais ceux qui participent à l'essentiel de vos profits.
- Déterminez le risque de perdre ces clients principaux. Font-ils partie d'un secteur non essentiel qui est en général durement touché par une récession? « Si les deux tiers de vos clients principaux sont exposés à une récession, vous faites peut-être face à un véritable problème et vous devez vous y préparer », affirme M. McKenna.
- Essayez de les classer. D'après M. McKenna, il en existe trois principaux : les fidèles (qui sont vos meilleurs clients), les négociateurs ou demandeurs (qui cherchent toujours à obtenir des réductions ou d'autres conditions de faveur) et les déserteurs éventuels (qui, peu importe les raisons, pourraient très bien ne plus être vos clients d'ici un an). Si un pourcentage élevé de vos principaux clients se compose de déserteurs éventuels, vous devez élaborer des stratégies pour pallier le risque de les perdre.

### 3. Préparez-vous aux actions de vos concurrents

- En période de ralentissement, vos concurrents prendront plus que jamais votre entreprise pour cible.
- Il va de soi que vous devez continuer à satisfaire vos clients en leur fournissant vos biens ou services

comme convenu. Cela dit, il est tout aussi essentiel d'améliorer le dialogue avec vos principaux clients pour que vous sachiez ce qui se passe non seulement dans leur entreprise, mais aussi dans la vôtre. Restez ouvert et honnête. Si vous faites face à des problèmes, expliquez-leur autant que possible ce qui se passe et comment vous allez remédier à la situation. « Vous essayez de donner à vos clients l'assurance que vous êtes un fournisseur fiable et prometteur. Qu'ils aient une réaction épidermique aux rumeurs, voilà bien la dernière chose que vous souhaitez », indique M. McKenna.

- Songez à protéger vos employés principaux des griffes des concurrents en élaborant des programmes de motivation du personnel qui récompensent la fidélité et l'ancienneté. Assurez-vous que vos programmes généraux de motivation du personnel reposent sur les nouvelles réalités économiques et des objectifs réalisables : la réalisation du chiffre d'affaires de l'exercice précédent est un objectif réaliste, mais vos mesures incitatives ne doivent pas toujours être fondées sur la réalisation d'un chiffre d'affaires deux fois plus élevé que le dernier exercice. Améliorez le dialogue avec les employés pour que la circulation des informations se fasse dans les deux sens. Soyez honnête avec eux, même si vous faites face à des problèmes (il y a fort à parier de toute façon qu'ils sont déjà au courant de leur situation). Dites-leur comment vous traitez ces problèmes et en quoi votre stratégie améliorera les perspectives de l'entreprise. Une véritable

communication renforcera leur confiance en l'entreprise et devrait également contribuer à éviter les réactions irréflechies aux rumeurs ou aux offres des concurrents.

- Soyez prêt à ce que vos concurrents procèdent éventuellement à des réductions de prix pour protéger leur part de marché. Souhaitez-vous réduire vos prix ou pouvez-vous effectuer d'autres changements pour protéger votre rentabilité? Pouvez-vous limiter les coûts (p. ex., réduire l'emballage ou fabriquer des produits qui présentent peu de caractéristiques techniques) en vue de faciliter la réduction des prix, ou pouvez-vous apporter une valeur ajoutée tout en assumant un coût différentiel minimum (p. ex., prolonger les garanties)?

#### 4. Élaborez un modèle budgétaire détaillé et mettez-le à jour fréquemment

- Il est essentiel de disposer d'un modèle financier qui vous permet de budgéter vos résultats pour les douze prochains mois au minimum. Ne vous contentez pas d'élaborer et de mettre à jour ce modèle une fois par an—l'usage rend maître et la mise à jour mensuelle du budget n'est pas considérée comme pénible par les nombreuses entreprises qui l'ont adoptée. Ce modèle doit être suffisamment détaillé pour prendre en compte tous les facteurs déterminants, mais aussi suffisamment souple pour permettre l'analyse de différents scénarios—vous pourrez ainsi déterminer exactement les incidences des enjeux financiers suscités par la

volatilité de l'économie et du marché. « Il est possible que vous ayez à faire face à un problème vraiment délicat, mais plus vous avez de temps devant vous, plus vous augmentez vos chances de trouver une solution gagnante », ajoute M. McKenna.

- Il est essentiel de lier le modèle à votre état des flux de trésorerie et à votre base d'emprunt pour que vous puissiez évaluer l'incidence de ces changements sur votre trésorerie (niveau de liquidités).

#### 5. Utilisez une approche méthodique pour repérer les éventuels domaines dont il faut réduire les coûts

- En période propice, les entreprises peuvent ne pas prendre la peine de contrôler leurs coûts, mais elles changent vite de cap lorsque la situation se complique. Évitez d'effectuer des réductions de coûts à pourcentage fixe et sans distinction, car cette méthode pénalise les services déjà économes et bien souvent, elle ne réduit pas assez les plus dépensiers. Il existe plusieurs approches méthodiques pour repérer les éventuels domaines dont il faut réduire les coûts : par type de coûts, activité ou unité de gestion des stocks. Une analyse détaillée et complète des coûts permet de repérer les domaines qui nécessitent une analyse ou des mesures supplémentaires de la part de la direction et qui peuvent donner lieu à des économies réelles et durables.
- Le fait de procéder à des réductions de coûts de façon précise et méthodique permet à une entreprise de devenir plus forte et plus efficace et lui évite de se retrouver face à un manque

de ressources. « Les retombées à long terme peuvent vraiment être impressionnantes », précise M. McKenna.

#### 6. Protégez vos liquidités

- En cas de récession, il est bien évidemment essentiel de protéger les liquidités (à savoir les espèces, les facilités de prêt non utilisées, la capacité de trouver des capitaux propres ou l'accès à des capitaux). Soyez prévoyant. Si vous attendez de perdre de l'argent, vous peinez à obtenir et conserver des liquidités.
- À l'aide de votre modèle financier et de votre analyse des différents scénarios, vous devriez pouvoir évaluer les liquidités supplémentaires dont vous avez besoin. Si vous savez six mois à l'avance que vous allez traverser une période difficile et que vous aurez besoin de fonds supplémentaires, prenez dès maintenant rendez-vous avec vos financiers, prouvez-leur que vous disposez d'un plan d'action et montrez-leur comment des liquidités supplémentaires protégeraient les investissements existants.
- Soit dit en passant, tous les emprunteurs doivent être conscients que les marchés financiers ont changé. Jusqu'à tout récemment, le marché favorisait les emprunteurs : les prêteurs et les autres parties prenantes se montraient plus indulgents à l'égard des conditions, de la fixation des prix, et du non-respect de certaines clauses. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Si votre prêt arrive à échéance ou que vous n'avez pas respecté l'une de vos clauses financières, vous devez trouver des solutions de rechange pour faire

affaire avec les parties prenantes qui ne sont plus aussi arrangeantes.

- Le fait d'avoir des liquidités vous permet d'amortir les coups et de saisir les occasions, qu'il s'agisse d'acheter de nouveaux équipements à bas prix ou d'acquérir un concurrent en difficultés, voire en faillite.

### Trois principales stratégies à court terme

#### 1. Vendeurs, prenez garde!

- Soyez prudent avec les nouveaux clients qui passent d'importantes commandes. En cas de ralentissement, certaines entreprises passent d'un fournisseur à l'autre - sans régler leurs factures. Étudiez bien le dossier, recherchez les antécédents du client en matière de crédit et faites crédit sans vous mettre en danger.
- Même si un client actuel souhaite passer une commande importante ou personnalisée, protégez-vous. Demandez des dépôts ou étalez les paiements pour réduire au minimum votre risque financier.

#### 2. Gérez de manière active le solde des créances de vos clients actuels

- Analysez régulièrement la situation financière de vos principaux clients. Mettez à jour leurs limites de crédit en conséquence et surtout, appliquez ces nouvelles limites.
- Retirez la responsabilité du recouvrement des comptes en souffrance au personnel des ventes. Il est très difficile pour un représentant de réaliser une autre vente s'il essaie en même temps de recouvrer le paiement d'une vente antérieure en faisant preuve de fermeté (surtout lorsque la

nouvelle vente est assortie d'une commission).

- Réduisez votre risque de crédit sans perdre votre clientèle en accordant des rabais anticipés ou des escomptes accrus sur règlement anticipé aux clients à risque. Vous continuerez ainsi à être payé et conserverez votre part de marché.

#### 3. Préparez des prévisions hebdomadaires pour les flux de trésorerie

- Les modèles financiers mensuels servent à repérer les problèmes imminents d'ordre général et à effectuer une analyse des différents scénarios. Cela étant dit, vous avez besoin chaque semaine de prévoir en détail les flux de trésorerie afin d'anticiper les futurs resserrements monétaires. Par conséquent, vous devriez également faire des prévisions hebdomadaires des flux de trésorerie, qui s'étaleraient sur 13 semaines. Revoyez-les et mettez-les à jour chaque semaine tout en étudiant les raisons pour lesquelles elles diffèrent de la réalité, « Il faut du temps pour y parvenir, mais si vous le faites régulièrement, vous pourrez repérer les problèmes bien à l'avance », affirme M. McKenna.

En dernier lieu, n'ignorez pas vos difficultés financières. Repérez et traitez les problèmes dès que possible : ils ne se résolvent jamais tout seuls.

Si vous peinez à repérer ou traiter les problèmes, demandez l'aide professionnel de conseillers qui se spécialisent dans les restructurations et les redressements. « En matière de restructuration, on bénéficie rarement d'une seconde chance », conclut M. McKenna.

### Contact

John McKenna  
Associé et Premier Vice-Président,  
Conseils financiers et restructuration  
416 941 8314  
john.p.mckenna@ca.pwc.com

Eric Andrew  
Leader national, Services aux  
sociétés privées  
604 806 7500  
eric.s.andrew@ca.pwc.com

« Il est rare qu'il n'y ait pas de solutions. Mais bien souvent, si vous tardez trop, les options à votre disposition diminuent sérieusement. »