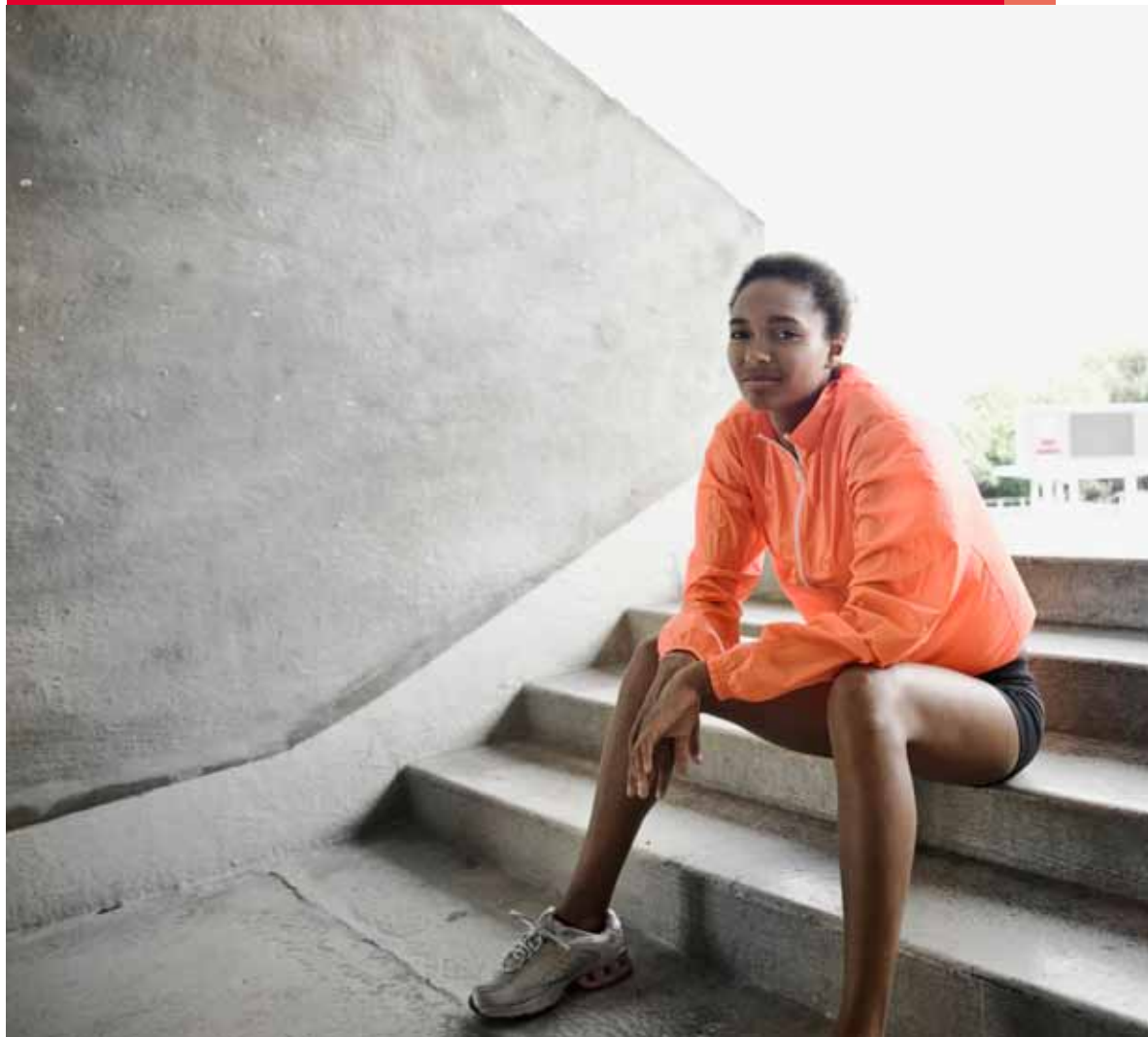


Vision à long terme

Série « Parlons-en »

*Vos décisions actuelles
seront déterminantes à
la prochaine reprise.*



Tous les jours, nous sommes bombardés de nouvelles nous relatant en détail les turbulences qui secouent les marchés et l'effondrement de l'économie mondiale. L'esprit négatif règne. Les manchettes inquiétantes se succèdent : les dangers de la montée en flèche du prix du pétrole font soudainement place à ceux de sa chute, les effets perniciose de la robustesse du dollar canadien, à ceux de sa dépréciation. De vraies montagnes russes! Il semble que chaque jour est marqué d'un nouveau record, du moins dans les manchettes : pire lundi en 38 ans; pires ventes massives sur les marchés mondiaux depuis le krach boursier de 1987, plus fort rebondissement des marchés boursiers en 70 ans, etc. Les marchés reprennent désespérément le dessus, puis sombrent dans le désespoir.

Il y a de quoi mettre un propriétaire d'entreprise dans tous ses états. L'incertitude et la négativité embrouillent la vision à long terme. Résultat? Les décisions précipitées, mues par une vision à court terme, prennent le dessus. Ce phénomène est une très mauvaise nouvelle, car même si les périodes de repli présentent des difficultés et des défis particuliers, elles sont également un bon moment pour saisir des occasions à longue échéance, du moins pour les entreprises qui s'accrochent à leur vision à long terme et s'emploient à la concrétiser.

Au cours du dernier ralentissement économique, par exemple, 20 % des sociétés du dernier quartile sont passées au premier quartile, et 70 % d'entre elles y sont restées pendant la phase d'expansion qui a suivi. «

Les entreprises doivent prendre des décisions difficiles dans la conjoncture actuelle. Mais pour prendre les bonnes décisions, il ne faut pas se laisser aveugler par cette phase temporaire du cycle : il importe de tenir compte aussi bien des impératifs de survie à court terme que du besoin de croissance à long terme. Vos décisions actuelles détermineront où vous vous situerez à la sortie du cycle », explique Eric Andrew, leader mondial, secteur des petites et moyennes entreprises.

Pour prendre les bonnes décisions en période de ralentissement économique, les entreprises doivent faire preuve de souplesse stratégique. Cette souplesse leur permet de tirer parti des occasions qu'offre la conjoncture difficile, et de se trouver parmi les survivants au moment de la reprise.

Principaux aspects de la souplesse stratégique

- **Posséder de solides compétences de base constitue le fondement de la souplesse stratégique.** « Ce n'est pas le moment de se lancer en terrain inconnu. Le saut est bien trop risqué, affirme M. Andrew. Il s'agit plutôt de consolider les compétences fondamentales de l'entreprise et de canaliser les efforts sur les activités de base qui ont porté leurs fruits jusqu'à présent. »
- **Mettez en place des contrôles des coûts rigoureux.** « Le bilan doit être solide. Si vous contrôlez et comprenez bien vos coûts, vous avez la latitude nécessaire pour tenir compte des dangers à court terme et saisir les occasions à long terme », ajoute M. Andrew. Par exemple, un bilan solide vous permet de réagir rapidement si un concurrent essaie de prendre les devants. Il vous permet aussi d'accroître votre part de marché grâce à des prix plus concurrentiels, voire de renforcer vos compétences de base par l'acquisition d'un concurrent à un moindre prix.
- **Identifiez vos meilleurs clients, centrez vos efforts sur eux et consolidez vos relations.** « Avoir de bons clients réduit votre vulnérabilité en période de ralentissement, assure M. Andrew. Mais en période difficile, l'important c'est de connaître les facteurs qui touchent vos clients, d'examiner leurs résultats et leurs perspectives pour savoir comment ils s'en sortent. » La bonne communication est essentielle, pas seulement avec vos clients, mais aussi avec vos employés et vos fournisseurs.
- **Soignez et améliorez votre image de marque.** Une bonne image de marque constitue l'un des avantages concurrentiels les plus importants d'une entreprise. Ne faites pas de compromis sur la qualité de votre image et votre réputation. « Forgez-vous une image de marque aussi bonne que possible, conseille M. Andrew. Les entreprises ont tendance à couper le budget de publicité et de promotion de la marque en période de repli. Les sociétés dont le bilan est solide ont donc l'occasion de faire ressortir la leur, souvent à moindre prix. Le marketing donne de bien meilleurs résultats en période de repli qu'en période d'expansion. »
- **Accrochez-vous à vos meilleurs employés.** Lorsque les temps sont durs, certaines entreprises, prises de panique, peuvent décider de licencier même certains de leurs meilleurs employés. Il faut cependant tenir compte des conséquences à long terme d'une telle décision, car la réalité démographique qui explique la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée des dernières années ne changera pas de sitôt. En période de repli, les sociétés qui retiennent leurs meilleurs employés et qui recrutent les talents licenciés par les concurrents pris de panique sortiront gagnantes. Elles auront en effet un avantage concurrentiel lorsque l'expansion s'amorcera.
- **Tolérance zéro à l'égard des résultats décevants.** « Vos ressources et vos liquidités sont limitées, et vous devez restreindre vos investissements. Si la performance attendue ne suit pas, vous devez prendre des mesures sans tarder », conclut M. Andrew.

Personnes-ressources

Eric Andrew

Leader mondial, secteur des petites
et moyennes entreprises

604 806 7500

eric.s.andrew@ca.pwc.com

Tahir Ayub

Leader canadien
Services aux sociétés privées

604 806 7502

tahir.ayub@ca.pwc.com

www.pwc.com/ca/prive