

Afin de faire face efficacement à la crise financière, certains CA conseillent le retour aux principes de base en gestion.

PAR YAN BARCELO

Survivre en eaux troubles

«DANS CINQUANTE ANS, ON PARLERA, DANS LES LIVRES d'histoire, de tout ce qu'on voit aujourd'hui dans l'économie», dit, en évoquant une lecture récente, Robert Guerriero, responsable des finances et de l'administration chez Pelican International à Laval, dont les 300 employés fabriquent notamment des kayaks et des pédalos.

Les entreprises et leurs CA ont déjà traversé, dans le passé, des périodes de ralentissement et de récession. Cette partie-là de l'équation économique n'a donc pas une ampleur historique. Mais ajoutez-y le tsunami financier qui souffle sur la planète, la façon dont le dollar canadien a chuté, l'automne dernier, de plus de 25 % en moins de trois mois, le baril de pétrole, de plus de 50 % en moins de deux, et on

Illustration : JASON SCHNEIDER





peut donner raison à M. Guerriero. Les livres d'histoire de demain devront consacrer quelques chapitres à la situation actuelle. Le contexte actuel pourrait demeurer tranquille, comme le prédisent plusieurs économistes, et l'économie canadienne pourrait glisser au-dessus d'une récession sans s'y engoutir. Mais la situation pourrait s'assombrir, comme le craignent plusieurs autres économistes.

Sur le terrain

Entre-temps, quelle est la réalité sur le terrain? «Les signes que nous décelions pointaient dans plusieurs directions à la fin de 2008. On s'attend à ce que nos entreprises soient plus touchées en 2009, même si elles le seront moins qu'aux États-Unis», constate Sylvain Vincent, associé directeur pour l'Est du Canada chez Ernst & Young, à Montréal.

«Il y a plus de peur que de mal», juge Grant Robinson, associé chez Robinson & Cie, à Guelph. «Nous avons écouté certaines rencontres avec nos clients, dit-il, parce qu'ils devaient rassurer leurs employés et leur dire que nous ne sommes pas à la veille de la fin du monde. Même si les choses allaient très bien, nous avons également dû rassurer nos gens.»

Dans la plupart des entreprises contactées, l'humeur est plutôt optimiste, surtout à cause de la baisse récente de la valeur du dollar et de celle du prix du pétrole. À l'instar du cabinet de Grant Robinson, Pelican International a eu des discussions avancées pour acquérir une entreprise aux États-Unis. ABS Friction, à Guelph, se fait les muscles pour ravir des parts de marché à des concurrents affaiblis, et PTT Poly Canada, à Montréal, multiplie les secteurs d'affaires où sa fibre révolutionnaire PTT peut faire la différence.

Plusieurs voient plus les occasions d'affaires dans la situation actuelle qu'ils ne se préoccupent de la crise. Ils demeurent néanmoins circonspects. «Je pense que la demande baisse rapidement», soutient John McKenna, associé et premier vice-président du groupe Conseil financier et restructuration chez PricewaterhouseCoopers (PwC), à Toronto.

Pelican fait le même constat chez de grands détaillants comme Walmart, Costco, Canadian Tire et d'autres qui vendent ses produits au Canada et aux États-Unis. «Les clients sont plus réticents à placer des commandes. En raison de la volatilité des marchés, il est difficile de prévoir quand ils vont les renouveler», dit Robert Guerriero.

De même, traiter avec les banques devient plus délicat. «Si nous voulions des fonds additionnels, ça pourrait s'avérer un défi difficile», reconnaît Oren Nutik, président de MDS Power inc., un distributeur montréalais d'équipement de conversion électrique qui fait des affaires au Canada et aux États-Unis et qui traite avec des banques des deux côtés de la frontière. «Elles sont nerveuses et elles vérifient tous nos ratios financiers et nos conditions d'ententes. Elles ont même demandé de visiter nos installations américaines.»

John McKenna abonde dans le même sens : «La mentalité des banques a changé de façon radicale depuis les six derniers mois. Elles se montrent très conservatrices avec leurs clients actuels et avec leurs nouveaux clients. La prudence est prioritaire pour tous parce que le paysage changera de plus en plus, prévoit John McKenna. Les prix des fournitures vont osciller, le dollar va virevolter selon les changements dans les produits de base, les banques se montreront

avares et les concurrents seront affamés. La plupart des entreprises commencent à avaler la médecine.» «Le pire surviendra au cours des deux premiers trimestres de 2009», soutient de son côté Harvey Zalcman, associé chez RSM Richter Chamberland, à Montréal.

Que peut faire le CA pour son entreprise ou ses clients s'il veut les aider à naviguer dans des eaux de plus en plus troubles? «Revenez aux principes fondamentaux! conseille Harvey Zalcman. C'est quand ils oublient ces principes que les gens éprouvent des problèmes. Ça veut dire se concentrer sur la trésorerie, les comptes fournisseurs, les comptes clients, les dépenses, et ainsi de suite.» Mais parfois, les principes fondamentaux ne suffisent pas. Le regard, plutôt que de

«La mentalité des banques a changé de façon radicale depuis six mois. Elles sont très conservatrices avec leurs clients actuels et avec leurs nouveaux clients.»

se concentrer sur un point, devrait ratisser large. Voici les différents aspects que les CA devraient surveiller de près :

1) Attitude et altitude

Dans l'esprit de bien des gens, les «principes fondamentaux» ne concernent que les facteurs techniques, soit les chiffres, les ratios et les bénéfices. Mais il s'agit là de résultats. Au départ, une entreprise est constituée de personnes, de passions, d'attentes et d'attitudes.

Le CA devrait incarner un nouvel esprit auprès de ses clients en étant un «réaliste proactif», propose John McKenna, soit de ne pas être aveugle quant aux occasions d'affaires qui se présentent et de reconnaître que le marché et l'économie s'assombrissent. Les entreprises doivent penser à l'incidence de ces changements sur leurs affaires.

La situation peut devenir difficile dans certaines entreprises où les gestionnaires prennent leurs désirs pour des réalités. «Je suis abasourdi par le nombre d'entreprises qui se débrouillent tant bien que mal, espérant se sortir du pétrin par leurs ventes, ajoute John McKenna. C'est ce que j'appelle la «mentalité de l'autruche». Les gens n'affrontent leurs problèmes que lorsqu'il est trop tard.» Le comptable «réaliste proactif» mettra les problèmes en perspective à point nommé et proposera des moyens concrets de les résoudre.

Certaines cultures d'entreprise ne permettent à personne de «faire des vagues» ou de sonner la fin de la récréation. Certaines attentes et prémisses d'affaires sont profondément ancrées et des cadres supérieurs aux égos trop sensibles ne veulent pas être mis au défi. Si la situation est telle, c'est peut-être qu'il est trop tard. Le CA a déjà renoncé à son rôle central consistant à poser des questions désagréables comme : «Est-il temps de faire tel investissement? Les projections de ventes peuvent-elles être aussi roses que vous le dites?» Si la récession à venir s'aggrave et provoque beaucoup d'inquiétudes, elle pourrait être «une occasion pour le CA de réaffirmer son autorité et de jouer un rôle important auprès de l'organisation», fait ressortir John McKenna.

Le «réalisme proactif» du comptable ne doit pas s'arrêter au Grand Livre, propose M. McKenna. «Il devrait veiller à ce que son client s'occupe aussi de ses affaires personnelles, surtout s'il est un entrepreneur, et qu'il ne laisse pas son jugement être biaisé par la



sueur investie dans son entreprise.» Le spécialiste de PwC en redressement a connu des situations où un entrepreneur a engagé ses avoirs personnels pour éponger une dette de son entreprise en difficulté, ou n'a pas payé ses taxes de vente ou de salaires à l'Agence du revenu du Canada (ce qui peut mettre en jeu la responsabilité des gestionnaires et membres du conseil), et il a utilisé cet argent pour étoffer l'inventaire. «C'est un moment où le CA doit faire preuve d'objectivité en évaluant froidement les possibilités de l'entreprise, de même qu'il doit parler franchement à son client. Dans certains cas, le meilleur conseil peut être de fermer l'entreprise de façon ordonnée et de ne pas mettre ses actifs personnels à risque dans le seul but de retarder l'inévitable».

2) Plan de vol

Les chiffres comptent, mais pas autant que le plan stratégique. Il est peut-être temps de remettre en question le plan d'affaires, voire le modèle d'affaires. Et c'est à ce stade que le chef de la direction financière peut jouer un rôle majeur, propose Grant Robinson. «Il peut multiplier des modélisations financières pour aider les gestionnaires à voir où l'entreprise peut s'orienter.»

D'ajouter John McKenna : «Le CA devrait encourager son client à revoir sa stratégie de haut niveau et à formuler un plan basé sur ces nouvelles réalités.» Cette révision peut se résumer au simple fait de poser quelques questions ardues, de rigueur dans ce contexte : Peut-on s'attendre à ce que la demande demeure ferme? Quels articles vendrons-nous en cette période? Devrions-nous vendre du matériel en moindre demande pour générer des liquidités?

Toutefois, la révision pourrait se faire à un niveau plus élevé. Quels sont les avantages stratégiques de l'entreprise? «D'où vient sa rentabilité?», comme le formule John McKenna. Celui-ci rappelle l'exemple récent d'un concepteur et fabricant de pièces ontariennes qui a connu des difficultés financières à cause de pressions sur les prix. Avec l'aide de son chef des finances, le président a mené une analyse de ses avantages concurrentiels. Il a conclu que c'est l'équipe de conception qui constituait le cœur de l'entreprise et qui justifiait que les clients reviennent frapper à sa porte. Toutefois, cette équipe ne comptait que 30 personnes tandis que l'unité de fabrication en regroupait 370. Le président a pris le taureau par les cornes : il a fermé

ses trois unités manufacturières, il a imparti sa production, et son entreprise a retrouvé le chemin de la rentabilité. Est-il temps, à ce moment-ci, de poser un geste aussi radical? «Tout à fait, répond John McKenna. Un tel plan est plus que jamais important, à moins que vous ne fonctionniez en mode de survie ou de crise. Le CA devrait demander quelles sont les occasions sur lesquelles l'entreprise doit capitaliser. Par exemple, si un concurrent fait faillite, que faites-vous? Vous achetez son équipement? Vous achetez sa propriété intellectuelle ainsi que ses clients?» Un bon plan de vol devrait permettre de saisir de telles occasions d'affaires.

3) Filon d'information

«Lors de périodes économiques difficiles, l'information est une question de vie ou de mort», tranche Sylvain Vincent. Le CA doit trouver le moyen de la livrer, même si elle n'est pas complète. Mais cette information doit montrer ce qui se passe dans les secteurs névralgiques : chute des ventes, comptes clients en souffrance, problèmes de stocks, baisse de profits, dépenses désordonnées, etc.»

Certes, maintenir un tel régime peut devenir exigeant, de telle sorte que le service d'informatique ne peut pas emboîter le pas. «Cela veut dire que la direction de l'entreprise doit s'asseoir avec les responsables du service de l'informatique afin de trouver des solutions temporaires. Cela peut impliquer de retirer des employés de tâches routinières et de les réassigner pour assurer que l'information soit accessible aux preneurs de décisions.»

Dans plusieurs cas, les entreprises n'ont même pas accès à une information précise, encore moins pertinente, dit John McKenna. «Souvent, quand les entreprises connaissent des problèmes, c'est parce que leur information est erronée. Le comptable peut aider à trouver l'information-clé pertinente et à la mettre en forme.»

4) Espèces sonnantes et trébuchantes

«Que votre entreprise se concentre sur les liquidités! commande John McKenna. L'encaisse est reine en ce moment. Plusieurs entreprises sont encore profitables, mais elles minent lentement leurs liquidités.» La planification de trésorerie est donc cruciale, au moins six semaines à l'avance, idéalement treize semaines. Pourquoi? «Voyez Lehman Brothers, Wachovia et les autres géants de Wall Street. La raison immédiate de leur chute tient à un manque de liquidités, rappelle John McKenna. Si vous avez un problème de liquidités, plus tôt vous le voyez venir, mieux ce sera. Vous ne voulez pas entrer au travail le mercredi et apprendre que vous ne pouvez pas payer vos employés le vendredi suivant.»

Malheureusement, beaucoup d'entreprises ne planifient leur trésorerie que sur une base hebdomadaire et ne projettent pas plus loin. «Vous seriez étonné de voir combien la prévision de trésorerie peut être un maillon faible des entreprises», confie John McKenna. Une situation qu'il observe fréquemment est celle de clients aux prises avec des difficultés de liquidité et qui signent des chèques émis aux fournisseurs en après-midi sur la base de chèques clients reçus le matin même. «Ils vivent sur la brèche et n'ont aucune idée, à savoir si la situation sera meilleure ou pire la semaine prochaine.» Une autre façon souvent négligée de générer des liquidités a trait à la fiscalité.

Les entreprises devraient penser à réclamer les taxes passées pour pertes sur comptes clients, sur l'inventaire ou autres. «Il est préférable de prendre la perte et de demander une compensation fiscale

plutôt que de tenter de ne pas en tenir compte», indique Sylvain Vincent. Le spécialiste signale aussi les sommes considérables que négligent de réclamer plusieurs entreprises au chapitre des crédits de recherche et développement auxquels elles pourraient être admissibles. «Dans une année difficile, il peut être utile de maximiser ce crédit, surtout si vous considérez que vous pouvez récupérer des crédits non réclamés jusqu'à deux exercices fiscaux antérieurs», ajoute Sylvain Vincent.

5) Fiers-à-bras bougons

Il y a l'art subtil de traiter avec les banques, ou l'art d'apprivoiser un gorille irritable de 600 livres.

«Les banques sont très nerveuses et elles exigent de plus hauts taux, plus de garanties et des ratios plus serrés», note Harvey Zalcman. Les équations passées ne tiennent plus. Par exemple, la banque exclura des clients spécifiques du financement des comptes clients, ou exclura certaines catégories d'inventaire.»

C'est ici que le CA en tant que «réaliste proactif» peut jouer un rôle clé. «Ne réservez pas de surprises à votre banquier! implore Sylvain Vincent. L'entreprise qui vient de connaître une mauvaise passe et dont le comptable appelle le banquier sans avoir en main de plan d'affaires fait figure d'amateur. J'ai connu de telles situations et ce sont les pires.» Un tel conseil est particulièrement précieux à l'endroit de l'entrepreneur qui n'a jamais connu de périodes difficiles. Il peut devenir très indigné et avoir une conduite irrationnelle à l'endroit de la banque envers laquelle il dit avoir fait preuve de loyauté au cours des 20 dernières années.

La main ferme d'un comptable «réaliste proactif», qui s'est assuré de tenir les canaux de communication ouverts, peut faire des merveilles. «Comprenez ce que sont vos options, ayez des munitions dans votre fusil, et ne ruinez pas votre relation si vous n'avez pas d'autre choix», conseille Harvey Zalcman.

La variable cruciale dans ce contexte consiste à disposer de plusieurs options. Cela peut signifier de créer des liens avec d'autres banques, ou avec un prêteur sur actifs ou même avec un groupe de capital privé, bien que cela puisse gruger beaucoup de temps. «En ce moment, nous avons des prêteurs qui nous sollicitent régulièrement par courriel, comme des prêteurs sur actifs, des spécialistes d'affacturage et d'autres, dit Oren Nutik. Ce sont des options.»

6) Comptes clients et comptes fournisseurs

«Plusieurs entreprises craignent que leurs clients ne manquent d'argent», remarque Grant Robinson. Cela entraîne deux conséquences : ne pas se faire payer ou ne pas recevoir de nouvelles commandes.»

Rick Jamieson, chef de la direction d'ABS Friction, un fabricant de plaquettes de frein à disque, a nettement senti un ralentissement dans ses commandes américaines. Pour s'en protéger, il a offert à ses clients des escomptes de 5 % s'ils passent immédiatement une commande pour renouveler leurs stocks plutôt que d'attendre au début de 2009. Une initiative fort heureuse. «Depuis lors, les baisses du dollar font en sorte qu'il a déjà compensé son escompte», fait ressortir Grant Robinson, qui connaît bien Rick Jamieson. Un travail proactif au chapitre des comptes clients et des comptes fournisseurs est crucial. «Fixez des limites de crédit appropriées par client en vous

basant sur leurs états financiers *courants*, pas sur leurs *derniers* états vérifiés, qui peuvent remonter à neuf mois», suggère John McKenna. Il propose également que ces limites de crédit soient imposées de façon stricte, d'autant plus que les vendeurs vont tenter de les outrepasser pour gagner une prochaine vente. «Et établissez la limite de façon telle que, si le client ne vous paye pas, cela ne vous acculera pas à la faillite, dit M. McKenna. Vous ne voulez certes pas qu'une simple blessure devienne fatale.» Du côté des comptes fournisseurs, on connaît les trucs : payer le plus tard possible tout en évitant d'acculer le fournisseur à la faillite, et prendre l'inventaire en consignation partout où on peut le négocier.

«Le réflexe classique consiste à licencier. «Ça doit être un dernier recours, soutient Sylvain Vincent. Il vaut mieux couper ailleurs et garder son personnel en place...»

7) Contrôle intelligent

Si l'encaisse est reine, cela veut dire que le dollar non dépensé est épargné. Toutes les dépenses habituelles d'argent qui ne sont pas liées aux activités de l'entreprise sont bien connues et doivent être contrôlées : dépenses de voyage (faites des appels conférence!), dîners d'affaires, achats d'ameublement, abonnements, etc. «Mais ne soyez pas stupides et n'annulez pas la machine à café ni le party de Noël!» enjoint John McKenna.

Le volet ressources humaines est un sujet particulièrement délicat. Le réflexe classique consiste à licencier. «Ça doit être un dernier recours, soutient Sylvain Vincent. Il vaut mieux couper ailleurs et garder son personnel en place. Si une dépense est coûteuse, c'est celle de réembaucher et d'amener les nouveaux employés à niveau.»

C'est pourquoi Robert Guerriero conseille à son entreprise d'investir pour accroître la productivité et l'efficacité de ses travailleurs. La décision impose un coût immédiat, mais elle peut se traduire rapidement par des économies substantielles, non seulement à cause du gain de productivité, mais parce que l'investissement réduit également les coûts indirects comme l'énergie et l'électricité.

«Il y a une raison stratégique de manœuvrer de façon serrée en ce moment, soutient Grant Robinson. Elle apporte plus de capital et plus de comptant pour saisir les occasions d'affaires. Et de superbes occasions d'affaires, il y en aura dans les mois à venir.»

8) Se couvrir contre les variations du taux de change

Étonnamment, plusieurs entreprises oublient de tenir compte des coûts importants entraînés par les écarts du taux de change. «Les gens négocieront «au cent près» le prix de leurs matières premières ou de leur équipement, mais ils laisseront des liasses d'argent sur la table en négligeant de couvrir leur exposition aux taux de change», indique Mark Frey, vice-président des opérations de change chez Custom House, à Victoria en Colombie-Britannique.

Le même raisonnement s'applique à un contrat de vente : une hausse de quelques cents dans la valeur du dollar peut effacer tout profit sur un contrat. «Nous recommandons à nos clients de couvrir la part de leurs exportations, dit Sylvain Vincent. J'ai vu des clients publier leur liste de prix auprès de leurs clients américains et ne



pas se couvrir. Une compagnie dont l'actif totalise 20 millions \$, qui exporte pour une valeur de 10 millions \$ aux États-Unis et qui ne se couvre pas pour ce même montant prend d'importants risques. Si la valeur du dollar chute, tant mieux; mais si elle monte en flèche, on pourrait devoir fermer l'entreprise.»

Certaines entreprises ne se couvrent pas du tout, comme MDS Power, qui bénéficie de ce que Sylvain Vincent appelle une «couver-

ture naturelle». «Nos importations et nos exportations se neutralisent, dit Oren Nutik. Nous ne nous couvrons donc pas. Dans notre cas, c'est plutôt la vitesse des changements qui fait mal. Puisque nous avons un large inventaire, les fluctuations du taux de change nous placent dans une situation inconfortable, entre le besoin de changer nos prix et celui de maintenir la satisfaction de notre clientèle.»

L'histoire est tout autre chez Transat AT, principal voyageur au Canada, qui se couvre considérablement aux plans des taux de change et des coûts de carburant. Les variations récentes de ces deux secteurs ont fait en sorte que la société a perdu au plan des coûts de carburant, mais elle a gagné au plan du taux de change. «Il en résulte que les gains et les pertes s'équilibrent», dit François Laurin, chef de la direction financière chez Transat.

Mais Transat a de la chance. Certaines compagnies ont perdu en se couvrant quand le dollar était près de 1,10 \$ US et en fermant leurs contrats à terme quand il était descendu à 0,85 \$ US. Toute couverture est donc risquée en soi. «Les responsables financiers prudents se font massacrer en ce moment, affirme Rick Jamieson. On leur demande: 'pourquoi vous êtes-vous couverts si longtemps d'avance?' Pourtant, c'était la solution à long terme. L'an dernier, vous étiez un héros; maintenant vous êtes un truand.»

Se couvrir est donc une arme à deux tranchants. Il en sera ainsi pour les mois à venir. Le CA devra jongler avec de plus en plus de lames à deux tranchants et sans mettre son entreprise en péril.

Yan Barcelo est journaliste pigiste dans la région de Montréal.



La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

Robert Half vous aide à trouver les ressources financières optimales répondant à vos besoins temporaires, permanents et ponctuels pour assurer votre productivité et rentabilité. Depuis plus de 85 ans, Robert Half est chef de file mondial en services de consultation et de dotation dans le domaine financier et la seule entreprise à vous offrir une solution complète.

Accountsemps, Robert Half Finance et Comptes bilés ainsi que Robert Half Management Resources sont les choix de spécialistes en recrutement comptable et financier, respectivement pour des emplois permanents, temporaires et dans le cadre de projets.



Robert Half

MANDATS TEMPORAIRES / PROJETS / PERMANENTS

accountsmps.ca - 1.800.803.8367
 roberthalf.ca - 1.800.474.4253
 roberthalfmr.ca - 1.888.400.7474

© 2009 Robert Half. 00000009