

A close-up, high-angle view of an hourglass with dark grey sand. The sand is piled up in the top bulb and is just beginning to flow through the narrow neck into the bottom bulb. The lighting creates strong highlights and shadows on the glass and sand, emphasizing the texture and the narrow passage.

**Deloitte.**  
Samson Bélair/Deloitte & Touche

# Il est temps d'agir

Reprendre le contrôle en pleine tourmente



# Des décisions difficiles

Dans le contexte économique actuel, bien des entreprises trouvent difficile, et à tort, de faire les premiers pas. En effet, celles qui prennent les devants aujourd'hui auront un avantage considérable sur celles qui ne font rien.

Espérer que tout ira pour le mieux n'est pas une stratégie. Vous devez être fermement décidé à agir pour maîtriser la situation. Pour commencer, nous avons recensé sept questions auxquelles vous devriez pouvoir répondre...**immédiatement.**

Si vous prenez le temps d'y penser et de vous en occuper, votre entreprise ne s'en portera que mieux.

# 1 Quel est l'état de nos liquidités?

Un seul mot résume l'environnement économique actuel, « liquidités ». Vous devez savoir maintenant quelle sera votre situation de trésorerie dans 7 jours, 30 jours, 90 jours, 6 mois, 12 mois, 24 mois. Qu'il s'agisse d'enrayer la concurrence, ou simplement de rester à flot, vous devrez compter sur l'autofinancement. Le manque de liquidités se fait sentir, et les entreprises qui en ont sont celles qui se démarqueront.



**Où trouver ces liquidités à l'heure actuelle?** Dans le fonds de roulement. C'est l'un des rares éléments qui peut fournir d'importantes sommes en peu de temps. Mais pour convertir en espèces un fonds de roulement qui tourne au ralenti, il vous faut repenser vos relations avec vos fournisseurs et vos clients et établir une nouvelle façon de gérer vos stocks.

**Rappelez-vous que vous n'êtes pas le seul dans cette situation délicate.** Parmi vos principaux fournisseurs, lesquels éprouvent des difficultés? Lesquels sont solides? Le moment est venu d'avoir des conversations sérieuses, et les ententes verbales ne suffisent plus. Éloignez-vous des fournisseurs en difficulté, car ils pourraient avoir des effets désastreux sur votre entreprise.

**Les clients sont tout aussi importants.** Dans quel état se trouvent-ils? À combien se chiffreront leurs achats auprès de votre entreprise le mois prochain? Si vous leur envoyez encore des commandes à crédit, pensez-vous qu'ils pourront les payer? En resserrant les liens avec votre clientèle, vous serez en mesure de discerner les bons clients et ceux qui ont des problèmes. Le moment est venu d'éliminer ceux dont les habitudes de paiement laissent à désirer, libérant ainsi des ressources pour aller chercher les meilleurs clients de vos concurrents.

Les stocks constituent un autre élément où il est possible de dégager d'importantes liquidités. Conservez-vous inutilement un stock de sécurité pour vos clients? Gardez-vous en stock les bons articles, autrement dit ceux qui sont les plus rentables? Avez-vous une bonne idée de la demande à court terme? Il vous faudra gérer avec plus de rigueur la planification des stocks, la prévision des ventes et le jumelage des stocks aux revenus générés afin d'améliorer votre situation de trésorerie.

### En bref

Dans la conjoncture actuelle, vous ne pouvez rien tenir pour acquis. Si vous voulez dégager des liquidités de votre fonds de roulement, vous devez examiner de près des aspects de l'exploitation qui, depuis des années, étaient considérés comme intouchables. Vous devrez faire des choix et prendre des décisions difficiles, mais en période de tourmente, ce pourrait être le seul moyen d'assurer la stabilité à long terme de votre entreprise.

## 2 Sommes-nous prêts s'il y a enquête?

Votre entreprise connaît soudainement des revers? Tout le monde veut en connaître les circonstances : clients, fournisseurs, administrateurs et employés. Et surtout les organismes de réglementation. Les poursuites deviennent du domaine du possible; d'ailleurs au Canada, le nombre des recours collectifs ont augmenté. En ce qui concerne la gestion du risque, vous devez identifier les problèmes existants et intervenir promptement pour les régler.



**D’abord, vous devez connaître les faits**, vous pourrez ainsi faire face honnêtement et correctement aux questions sur les décisions de votre entreprise. C’est-à-dire à répondre aux demandes d’information provenant de la haute direction, du conseil d’administration et des organismes de réglementation, de même que suivre les ordonnances de conservation des documents. Pour établir les faits, vous aurez besoin des données sous-jacentes, dont la localisation s’avère souvent beaucoup plus compliquée et plus longue qu’elle ne le devrait. Vous devez protéger toutes les données pertinentes, même les courriels et les informations qui pourraient vous quitter en même temps que vos employés.

**Vous ne pouvez pas présumer que votre environnement ne comporte aucun risque.** Votre entreprise pourrait être bien plus exposée au risque que vous ne le croyez. Certains membres de la direction pourraient avoir des comportements hasardeux. Il est nécessaire de redéfinir ce qui constitue un comportement à risque. Votre entreprise fait-elle des affaires dans des régions ou avec des personnes à risque? De nos jours, chaque opération doit être examinée avec plus de circonspection; sinon, vous risquez de vous retrouver avec un portefeuille d’actifs sans valeur ou faire l’objet de mesures réglementaires. Il vous faut savoir où, comment et avec qui votre entreprise fait des affaires, et effectuer une vérification diligente à l’égard des partenaires commerciaux et dirigeants actuels et potentiels.

## En bref

Le changement est incontestablement rapide et les crises peuvent éclater soudainement. Si vous vous trouvez pris, vous devez disposer d’un plan d’intervention qui vous permettra de gérer les risques de perte et d’être prêt si les enquêteurs sonnent à votre porte. Si vous n’y voyez pas, les conséquences pour vous et pour votre entreprise pourraient être catastrophiques.

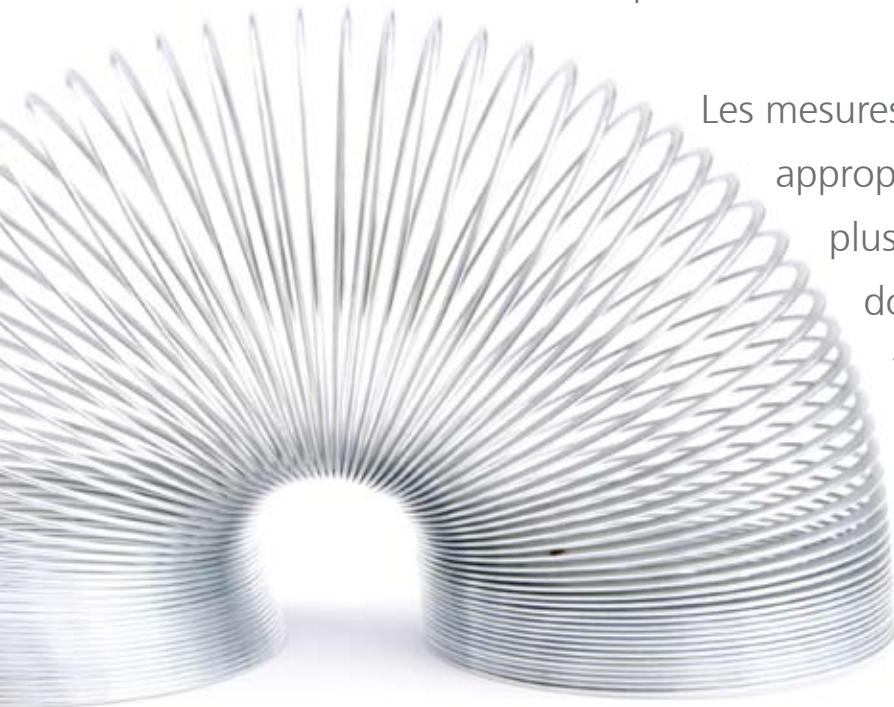
Voici quelques-unes des principales mesures que vous pouvez prendre dès maintenant pour réduire votre exposition au risque.

- Créez une équipe de gestion des risques pour évaluer les risques actuels et enquêter sur d’anciennes activités potentiellement hasardeuses.
- Mettez sur pied un plan d’intervention en cas de crise.
- Conservez et protégez toutes les données sur papier et les données électroniques sous une forme et dans un endroit aisément accessibles, en cas de nécessité.
- Recensez les systèmes, modèles et autres données essentiels qui risquent le plus d’être utilisés à des fins frauduleuses.
- Rédigez une liste exhaustive des façons dont les informations financières de votre entreprise, entre autres les états financiers, pourraient être falsifiées, sans oublier toutes les formes de fraude dont votre entreprise pourrait être victime. Prenez les mesures nécessaires pour protéger votre entreprise contre la fraude financière.
- Établissez un inventaire complet et exact de vos plus importants éléments de propriété intellectuelle et de leur valeur.
- Évaluez les programmes en matière de sécurité et d’éthique en portant une attention particulière aux principales lacunes.
- Déterminez les sources probables de poursuites.

# 3 Une marge de manœuvre financière est-elle possible?

Dans la conjoncture présente, les entreprises à la recherche d'une marge de manœuvre financière pour réduire leur volatilité tendent à se rabattre sur des solutions déjà éprouvées, et la réduction des coûts à l'échelle de l'entreprise en constitue d'ailleurs la principale.

Les mesures radicales peuvent sembler appropriées, mais une approche globale plus nuancée de la situation peut donner les résultats escomptés. Il faut faire face à la réalité et se remettre d'aplomb.



La plupart des entreprises tardent encore à réduire leurs coûts. Il faut commencer par cerner les problèmes les plus immédiats et organiser des campagnes à leur sujet dans toute l'entreprise. La perte de stocks, par exemple, représente un coût réel qui touche directement le résultat net, et ne nuit aucunement au moral des employés.

Il y a toujours moyen de réduire davantage. Parmi les projets en cours, lesquels peuvent être annulés ou reportés sans trop de conséquences pour l'exploitation?

Et qu'en est-il des possibilités de vente de longue haleine? Dans bien des cas, si le marché n'est pas conclu immédiatement, il ne le sera peut-être jamais. Envisagez de réduire votre marge de profit afin de conclure un contrat à long terme et d'obtenir les liquidités nécessaires pour fonctionner pendant une période prolongée d'incertitude économique et faites de même pour les créances importantes.

### En bref

En fin de compte, c'est la marge de manœuvre financière qui prime. Essayez de ne pas prendre d'engagements si ce n'est pas absolument nécessaire, et dégagez le plus de liquidités possible.

Dix étapes pour mieux respirer en période de tourmente

1. Connaissez les conditions : quel est l'objectif de réduction des coûts à long terme?
2. Obtenez l'appui de la direction.
3. Ne mettez pas l'entreprise en danger.
4. Concentrez-vous sur la fidélisation de la clientèle et la motivation des employés.
5. Établissez des mécanismes stricts de gestion pour l'exécution et le suivi des projets.
6. Tenez la direction responsable des résultats.
7. Réduisez les principaux risques et établissez des plans d'urgence pour les secteurs vitaux.
8. Communiquez sans cesse afin de réduire au minimum l'incertitude et l'anxiété.
9. Faites régulièrement le point sur le processus, parlez des étapes importantes et sachez inspirer la confiance.
10. Ne sous-estimez pas l'importance de la gestion du changement.

# 4 Devrions-nous appeler la banque?

**Oui.** Certains dirigeants se replient sur eux-mêmes dans les moments difficiles en attendant que la tempête passe. Dans la tourmente actuelle, si votre entreprise ne dispose pas de toutes les liquidités nécessaires pour survivre dans un avenir prévisible, ce comportement risque de mener tout droit à la catastrophe.



Dans le bon vieux temps, il suffisait d'effectuer quelques appels pour trouver quelqu'un disposé à vous prêter de l'argent. Plus maintenant. Ces jours-ci, les prêteurs sont extrêmement prudents, et peu d'entre eux cherchent à établir des relations avec de nouveaux clients. Cela signifie que vous devez avoir une bonne relation avec votre banquier, à plus forte raison si vos emprunts viennent à échéance bientôt.

Vous devrez probablement payer des taux d'intérêt plus élevés et accepter des clauses restrictives plus contraignantes. Dans certains cas, on pourrait même refuser de renouveler vos emprunts.

### En bref

Les banquiers aiment les dirigeants qui tiennent le gouvernail d'une main sûre. Ils veulent que vous engagiez la communication avec eux, et que vous le fassiez souvent. En fait, ce ne serait pas une mauvaise idée d'appeler immédiatement votre banquier pour organiser une rencontre avec lui.

Que pouvez-vous faire pour rendre votre entreprise plus solvable et améliorer votre pouvoir de négociation?

**Parlez à votre banquier...** des cinq aspects suivants :

1. **L'essentiel.** Expliquez à votre banquier ce que vous faites pour prendre les commandes. Éliminez vraiment tous les coûts discrétionnaires. Vous ne voulez pas donner l'impression que vous avez fait tout cela juste pour la forme. Supprimez absolument toute dépense inutile, et prouvez que vous l'avez fait.
2. **Les clients.** Informez votre banquier que vous avez resserré les liens avec vos meilleurs clients et que vous connaissez leur solvabilité.
3. **La trésorerie.** Présentez clairement à votre banquier votre position de trésorerie telle qu'elle est aujourd'hui et telle qu'elle le sera entre les 12 et 24 prochains mois.
4. **Les plans d'urgence.** À mesure que vous élaborez des scénarios, faites-en part à votre banquier. Si vous êtes au courant, lui aussi doit l'être.
5. **La croissance.** Ce ralentissement ne durera pas indéfiniment. Informez votre banquier de vos projets à long terme et de ce que vous faites pour vous préparer à les réaliser et pour saisir les prochaines occasions de croissance.

# 5 Nos évaluations sont-elles justifiées?

Ah, 2007 – c'était l'époque où les marchés étaient liquides, la volatilité, faible, et les taux d'intérêt, stables. Cette époque est maintenant révolue, et rien n'indique que les beaux jours reviendront bientôt. En l'absence des méthodes d'évaluation généralement acceptées qui reposaient sur des données de référence fondées sur le marché (« évaluations à la valeur de marché »), nous devons nous concentrer sur l'essentiel pour déterminer la juste valeur. Ce n'est pas le moment d'espérer que tout se passera au mieux : il vous faut une méthode valable pour déterminer la juste valeur.

La juste valeur est un sujet à la une depuis quelque temps. Ce dont on parle moins, c'est dans quelle mesure vous allez devoir justifier les déterminations de la juste valeur. Personne ne sait avec quelle minutie on examinera désormais les analyses de la juste valeur.

Vous devrez peut-être signer bientôt des états financiers où figure la valeur des actifs de votre entreprise. Mais avant de les signer, assurez-vous que la méthode utilisée pour établir cette valeur est valable. Vous devez pouvoir justifier vos évaluations auprès du conseil d'administration de votre entreprise et peut-être même auprès des organismes de réglementation.

### **En bref**

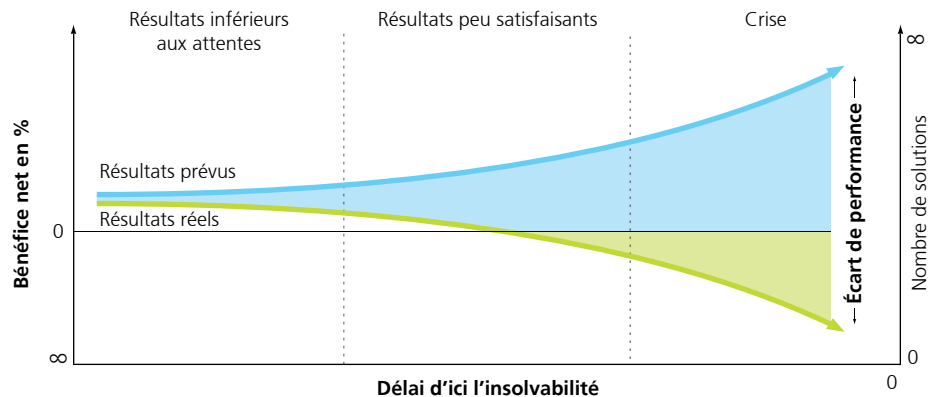
Même avec une méthode d'évaluation, vous devrez vous habituer à l'incertitude. Vos déterminations de la juste valeur seront fondées sur les meilleurs renseignements disponibles. Or, les renseignements fiables sont difficiles à obtenir dans la conjoncture actuelle de fluctuation des marchés, car les renseignements changent au jour le jour. La question ne consiste pas à savoir si vos déterminations seront erronées – elles le seront sans aucun doute –, mais plutôt à savoir à quel point elles le seront. Sachez que tout le monde est dans la même situation. Vous devez toutefois pouvoir défendre vos décisions.



# 6 Un redressement est-il souhaitable?

Les choses vont mal, mais pas à ce point-là. N'est-ce pas? Mais qui le sait vraiment? Dans la conjoncture actuelle, des entreprises en bonne santé peuvent périlcliter du jour au lendemain. Le fait de connaître le bon moment pour intervenir, puis de passer à l'action, peut être l'élément essentiel qui mènera votre entreprise à la réussite ou à l'échec durant les périodes de volatilité.

## De la sonnette d'alarme à la crise en un temps éclair



Prévoyez que la demande pour vos produits baissera dans un avenir rapproché. Puis, pensez qu'en même temps, vous aurez un accès plus limité aux capitaux sur lesquels vous aviez l'habitude de compter. À eux seuls, ces deux facteurs créent d'énormes pressions pour les entreprises, même les sociétés les mieux gérées. Êtes-vous prêt à faire face à cette situation? Êtes-vous déjà aux prises avec elle?

Vous savez déjà où apporter des modifications en cas d'urgence : la stratégie, l'exploitation, les finances. Mais savez-vous précisément quoi changer et jusqu'où aller? Pouvez-vous intervenir rapidement? Bien souvent, les entreprises savent exactement ce qu'elles doivent faire, mais n'arrivent pas à le faire assez rapidement.

### En bref

Personne n'ose le dire tout haut, mais il se pourrait bien que le redressement soit la seule solution pour éviter la faillite et qu'on doive procéder à un redressement immédiatement ou très bientôt. Vous devez disposer d'un cadre décisionnel qui vous permettra de déterminer à quel moment un redressement est inévitable. Prenez les commandes sans tarder.

Prenez les commandes. Pour déterminer si vous devez procéder à un redressement, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont nos besoins réels à court terme? À quoi devons-nous consacrer nos efforts dans l'immédiat?
- Quelles conséquences à moyen et à long terme y aurait-il à stabiliser l'entreprise à court terme?
- À quelle vitesse l'entreprise peut-elle exécuter des changements à grande échelle (comme le lancement de produits ou de concepts), si nécessaire?
- Pourrons-nous compter sur la collaboration des clients et des fournisseurs ou devons-nous plutôt composer sans eux?
- Comment les concurrents et les autres parties prenantes réagiront-ils à l'exécution d'un plan de redressement? Dans quelle mesure les rivalités d'intérêts auront-elles un effet sur les efforts de l'entreprise?

# 7

## Vendre? Acheter?

### Vendre

Vous y avez déjà pensé : l'accès au crédit pratiquement bloqué et la volatilité persistante des marchés vous obligeront peut-être à vendre rapidement certains actifs pour maintenir tout simplement l'entreprise à flot. Si c'est le cas, vous devrez agir en accéléré. Vous devrez donc exécuter toutes les étapes habituelles d'une vente d'actifs, mais avec un sentiment d'urgence accru.

Un désinvestissement se déroule normalement sur une période de six à neuf mois. Mais dans la conjoncture actuelle changeante, les chances de réussite d'un désinvestissement diminuent proportionnellement à la durée et à la complexité de l'opération. Les acquéreurs cherchent des actifs qui constituent une bonne valeur. Or, plus l'opération traîne en longueur, plus la pression sera grande pour que l'entreprise maintienne sa valeur. Cela accaparrera des ressources et l'attention de la direction que vous aimeriez mieux employer à d'autres fins. Plus vous agissez vite, meilleures seront les chances de conserver la valeur de l'entreprise pour l'acquéreur et de conclure l'opération. Vous vous demandez ce qu'est un délai court? Eh bien, c'est un délai de 60 à 120 jours.

Pendant cette période, vous devrez rester en contact étroit avec vos principales parties prenantes. Les bailleurs de fonds et les fournisseurs sont sans doute les plus importantes parmi celles-ci, car il faut éviter à tout prix que la situation ne se détériore pendant que vous négociez la vente. Vous devrez aussi tenir au courant le conseil d'administration; restez régulièrement en contact avec lui lorsque vous examinez diverses options comme le crédit-relais et la vente rapide d'actifs.

### En bref

La vente d'actifs n'est peut-être pas un choix pour votre entreprise, mais une nécessité. Examinez votre situation financière chaque semaine. Quels seront vos besoins en flux de trésorerie dans trois mois? Dans six mois? Dans neuf mois? Dans des périodes comme celle-ci, vous devez fonder vos décisions sur une connaissance réaliste et en temps réel des besoins futurs de votre entreprise.



## Acheter

Si vous avez la bonne fortune de disposer de fonds en caisse et de liquidités excédentaires, vous êtes sans doute déjà à l'affût des bonnes affaires. Peut-être pensez-vous que vous bénéficiez d'un répit bien mérité et que vous pouvez prendre tout le temps nécessaire pour trouver la bonne affaire?

Si c'est le cas, le moment est venu de revenir sur terre! Nous traversons actuellement une période sans pareil qui exige une approche différente. Vous devez agir avec rapidité. Vous n'avez pas le temps de planifier et d'exécuter les diverses étapes de l'opération comme vous l'auriez fait il y a quelques mois à peine. Vous devez quand même acquérir une connaissance approfondie de la cible. Pour réussir, vous devez être proactif, novateur et opportuniste.

Commençons par ce qui est évident. Vous devez gérer vos finances de façon à pouvoir conclure une opération. Comment utilisez-vous votre capital à l'heure actuelle? Comment pourriez-vous faire mieux? Cherchez des occasions de mobiliser avec efficacité des capitaux. Restez en communication étroite avec votre banque afin qu'elle soit prête lorsque vous aurez besoin de fonds. Et n'oubliez pas que les opérations que vous concluez ne doivent pas affaiblir votre cote de solvabilité ni diminuer votre accès aux capitaux d'emprunt et aux capitaux propres.

Réévaluez vos exigences à l'égard du contrôle diligent. Dites-vous que vous ne pourrez y accorder le temps que vous y consacriez dans des circonstances normales. Vous ne pourrez obtenir les déclarations et les garanties standards. Vous allez devoir assumer des risques plus grands, un point, c'est tout. Vous devez vous rendre à l'évidence : les clauses de protection conventionnelles ont peu de valeur réelle dans les circonstances. Cela fait tout simplement partie des règles du jeu lorsqu'on achète des actifs à rabais.

## En bref

Ne tenez rien pour acquis : votre entreprise pourrait elle aussi être une cible! Ne baissez jamais votre garde, car si votre entreprise fait l'objet d'une prise de contrôle, vous devrez voir à en obtenir le meilleur prix possible pour vos actionnaires et les autres parties prenantes. Si vous pouvez vous le permettre, profitez de l'occasion pour ajouter des actifs à votre portefeuille. N'allez surtout pas croire que vous avez amplement le temps ou qu'un prix réduit compensera le risque de l'opération.

# Allez-y!



Dans une période comme celle-ci, il y a certainement plus de sept questions qui exigent une réponse. Commencez néanmoins par obtenir réponse à celles posées dans cette brochure. Cela vous aidera à prendre les commandes.

Une telle période de volatilité exige que vous réévaluiez régulièrement la situation, car elle peut évoluer soudainement. Ce qui semblait raisonnable la semaine dernière ne l'est plus cette semaine. Vous ne devez absolument rien tenir pour acquis.

Si vous désirez obtenir de l'aide dans vos réflexions sur les questions abordées dans cette brochure ou sur d'autres questions, n'hésitez pas à communiquer avec nous. Nous serons ravis de vous assister.

**Pour en savoir plus sur ce rapport, communiquez avec :**

**Jervis Rodrigues**

Vancouver  
604-640-3156  
jrodrigues@deloitte.ca

**Brent Houlden**

Grand Toronto  
416-643-8788  
bhoulden@deloitte.ca

**Denis Hamel**

Montréal  
514-393-7137  
dehamel@deloitte.ca

**Chris Lee**

Calgary  
403-267-1751  
chrilee@deloitte.ca

**David Boddy**

Ottawa  
613-751-5227  
dboddy@deloitte.ca

# Deloitte.

Samson Bélair/Deloitte & Touche

Fier d'avoir été désigné le fournisseur officiel de services professionnels pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte, connu sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. au Québec, est l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Québec et au Canada, offrant des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Au Québec, quelque 1 900 personnes mettent régulièrement à contribution leur expertise pour des clients venant de tous les secteurs de l'économie. Comptant plus de 7 600 personnes réparties dans 56 bureaux au pays, Deloitte est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une *Verein* suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une *Verein* (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de « Deloitte », « Deloitte & Touche », « Deloitte Touche Tohmatsu » ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la *Verein* Deloitte Touche Tohmatsu.

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées. 08-1487

Membre de  
**Deloitte Touche Tohmatsu**