



Tendances affaires

Renseignements et analyses des Services bancaires commerciaux TD

Automne 2008

Votre entreprise est-elle prête à prendre un virage économique?

L'économie canadienne a quelques défis à relever. Votre entreprise est-elle prête à la suivre? La croissance économique ralentit, le coût des matières premières augmente, tout comme l'inflation, et une foule d'autres facteurs se combinent pour rendre 2008 difficile pour les entreprises.

Celles qui veulent survivre à la hausse des coûts et aux préférences changeantes des consommateurs doivent être en mesure de s'adapter.

Les quelques recommandations suivantes vous aideront à rester à flot et même à prospérer dans une économie en évolution.

Évaluez la stratégie de votre entreprise

Une stratégie qui fonctionne bien dans une économie florissante risque d'être moins efficace quand la croissance ralentit et que les prix montent. Déterminez les principales faiblesses de votre entreprise et concentrez-y vos efforts stratégiques.

Ne pensez pas uniquement au présent. Réfléchissez aux occasions de rationaliser vos activités, de les rendre plus efficaces et plus rentables. Votre entreprise y gagnera en compétitivité lorsque l'économie prendra du mieux.

Examinez votre gamme de produits

Vos produits et services de base sont-ils bien adaptés aux conditions économiques actuelles? Si les préférences des consommateurs se transforment, songez à éliminer les gammes qui ne sont pas rentables et à développer celles qui le sont.



Il est parfois difficile de transférer une hausse de prix au consommateur quand les concurrents ne le font pas aussi.

Contrez la hausse des prix

Un ralentissement de l'économie couplé à une hausse du prix des matières premières est une situation assez rare. La croissance économique dans le monde est source d'inflation (le pétrole, les produits agricoles et les matières de base coûtent plus cher), au moment où les économies nord-américaines s'enlisent.

Il n'est pas facile alors de transférer une hausse de prix au consommateur. Déterminez si votre entreprise jouit d'une certaine liberté d'action dans ce domaine et comparez vos prix à ceux de vos concurrents.

Suite à la page 2

Au sommaire

3

Protégez votre entreprise

Les mesures à prendre

4

L'importance des flux de trésorerie pour votre entreprise

Quelques méthodes de gestion

5

L'impartition est-elle la bonne solution pour votre entreprise?

Considérez le pour et le contre

6

Économie et finances : principaux sujets de réflexion en 2009

Mot de l'économiste en chef adjoint

Notre objectif est de vous aider à atteindre le vôtre.

Votre entreprise est-elle prête à prendre un virage économique?

Suite de la page 1

Réduisez les coûts

On peut contrer la hausse du prix des matières premières en réduisant les coûts de production et autres dépenses. Mais attention! À trop vouloir comprimer sa capacité, une entreprise risque de ne plus être en mesure de tirer profit d'une prochaine remontée de l'économie. De plus, si vous sabrez ailleurs, par exemple dans le développement de produits, vous risquez de perdre une position concurrentielle avantageuse.

Pour économiser, il vaut parfois mieux accroître l'efficacité, remplacer des matières premières dispendieuses ou chercher des fournisseurs offrant de meilleurs prix. On peut aussi reporter des activités non essentielles (participation à des congrès, programmes de formation non indispensables, etc.).

Préparez votre entreprise à profiter de la prochaine embellie économique et préservez sa compétitivité.

Surveillez vos concurrents

N'oubliez pas que vos concurrents sont en butte aux mêmes problèmes. Il est donc important d'entretenir ses points forts. Si vos rivaux cessent d'investir, songez à le faire vous-même. Si votre entreprise est bien placée pour prendre de l'expansion, n'oubliez pas que les autres se vendent moins cher en période de ralentissement. Profitez-en aussi pour engager des employés d'excellent calibre quand un congédiement les rend disponibles.

Tendez la main vers la clientèle

Quand les affaires deviennent difficiles, une relation étroite avec le client est profitable. Apprenez ce que votre clientèle trouve important et efforcez-vous de lui offrir les produits et les solutions dont elle a besoin. ●

Un paysage économique mouvant

Voici quelques-uns des défis que les entreprises ont dû relever en 2008. (Pour connaître les prévisions d'un économiste du Groupe Financier Banque TD' pour 2009, lisez « Tendances économiques », sous la plume de Craig Alexander, à la page 6.)

HAUSSE EFFRÉNÉE DU PRIX DU PÉTROLE.

Le cours du pétrole a atteint des sommets inégalés en 2008, et les prix ont augmenté partout où on a besoin du transport. En plus, comme le pétrole entre dans la fabrication de multiples produits, l'onde de choc se fait sentir partout.

MONTÉE SOUDAINE DU PRIX DES ALIMENTS ET DES PRODUITS AGRICOLES.

Le maïs, le riz, le blé et une foule d'autres denrées s'achètent aujourd'hui à prix d'or. Tous les secteurs reliés à l'alimentation en ressentent les effets.

CRISE DU CRÉDIT. Les institutions financières du monde entier sont touchées; les prêteurs se méfient et resserrent leurs normes.

RETOURNEMENT DU CÔTÉ DES TAUX D'INTÉRÊT. L'inflation entraîne les taux d'intérêt. Les banques centrales, en Amérique du Nord et ailleurs, ont renoncé à les réduire encore, et certaines les ont même augmentés.



La hausse du prix du pétrole s'est répercutée partout où on a besoin du transport; les entreprises comme les consommateurs en souffrent.

PRUDENCE CHEZ LE CONSOMMATEUR. La confiance des consommateurs s'évanouit rapidement. En juin, selon le Conference Board du Canada, elle était à son plus bas depuis treize ans. Le public a resserré les cordons de sa bourse, et les ventes des détaillants ont chuté.

REMONTÉE DU DOLLAR CANADIEN. Quoique stabilisé, le dollar canadien est beaucoup plus solide, par rapport à la devise américaine, qu'il ne l'était il y a quelques années. Cette situation ennuie toujours les fabricants qui s'adressent au marché américain.

Protégez votre entreprise de la fraude

Aucune entreprise n'est à l'abri de la fraude, tant de la dernière arnaque sur Internet que de la fraude par chèque ou carte de crédit. Prendre des mesures de protection permet de conserver argent et réputation.

Parlons d'abord de l'hameçonnage, qui s'attaque maintenant aux entreprises. Auparavant, on envoyait une multitude de courriels afin d'obtenir des données personnelles ou financières des consommateurs ou de les diriger vers un site Web frauduleux. Aujourd'hui, on cible d'emblée les entreprises et leur clientèle.

On se préoccupe aussi de plus en plus des méthodes sophistiquées de fraude téléphonique au moyen du protocole VoIP (voix sur IP). Les fraudeurs s'en servent pour usurper l'identification d'appelant et établir de faux numéros de « service d'assistance » ou des systèmes de réponse vocale illégaux, afin d'amasser des renseignements personnels; stratagèmes aussi appelés « hameçonnage vocal ».

Ces nouveaux délits s'aggraveront à moins que vous ne preniez des mesures de prévention raisonnables.

PROTÉGEZ LES CODES D'UTILISATEUR ET LES MOTS DE PASSE. Ne les divulguiez jamais dans l'entreprise ou ailleurs. Même donner son identité électronique devient risqué, si le fraudeur peut découvrir un mot de passe trop simple.

INSTAUREZ DES DISPOSITIFS D'AUTHENTIFICATION SÛRS. Les clés d'authentification et autres dispositifs doivent être conservés sur soi ou mis dans un endroit sûr.

CONSERVEZ LES CHÈQUES EN SÛRETÉ. Il faut les mettre sous clé, dans un endroit à accès restreint. Utilisez le processus d'impression, de signature et d'expédition pour surveiller les chèques en circulation. Faites des vérifications fréquentes sans avertissement. Limitez également la quantité de chèques imprimés, pour éviter d'en avoir des surplus.

PARTAGEZ LES RESPONSABILITÉS. Confiez à des personnes différentes la préparation et la signature des chèques, ainsi que la conciliation des relevés bancaires.

RAPPROCHEZ LES COMPTES. Il est bon d'effectuer chaque jour le rapprochement des comptes bancaires d'entreprise. Avec l'informatique, les données se téléchargent et le

rapprochement s'exécute rapidement. Vérifiez si les opérations sont conformes aux méthodes habituelles, en portant une attention particulière aux comptes à demande élevée.

APPARIEMENT DES CHÈQUES PAR LA BANQUE. Utilisez le service de paiement positif avec concordance du bénéficiaire. Transmettez les fichiers de chèques émis à la banque par voie électronique. Vérifiez les chèques reçus, pour découvrir ceux qui ne sont pas appariés ou qui sont altérés.

PRUDENCE AVEC LES SERVICES ÉLECTRONIQUES. Ne communiquez pas par téléphone ou télécopieur des données relatives aux virements électroniques, notamment des codes d'utilisateur et des mots de passe. Employez uniquement un service de transfert électronique comportant des mesures d'authentification.

METTEZ LES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS SOUS BONNE GARDE. Toute source de renseignements personnels faciles d'accès devient vite une proie pour les usurpateurs d'identité; se faisant passer pour un membre du personnel, ils en

profitent pour frauder l'entreprise.

FAITES DES VÉRIFICATIONS PONCTUELLES. Soumettez les employés de la comptabilité et des services financiers à des vérifications et des contrôles d'activité sans avertissement. Informez-les dès le départ que ces mesures font partie de la politique de l'entreprise, pour éviter qu'ils ne se sentent offensés ou personnellement mis en cause.

ATTENTION À L'HAMEÇONNAGE. Demandez à vos informaticiens ou à vos experts-conseils de surveiller ce genre d'activité, car des sites Web frauduleux pourraient être associés à votre entreprise ou à vos clients. Assurez-vous de déclarer à ceux-ci que vous ne leur demanderez jamais de divulguer des renseignements financiers ou des mots de passe par téléphone ou par courriel.

Consultez les Services bancaires commerciaux TD pour savoir comment nous pouvons vous aider à contrer la fraude. Vous pouvez également retenir les services d'experts-conseils qui examineront scrupuleusement vos méthodes de prévention et vos besoins. ●

NOUVELLES INTERNES DU SECTEUR

Retour sur l'imagerie de chèques

Dès l'automne, vos relevés de compte d'affaires ne seront plus accompagnés des chèques payés, mais plutôt des images numériques de ces chèques. Les images de chèques constituent des preuves de paiement admissibles, pouvant être utilisées lors d'un litige.

Ce que votre entreprise doit faire

1 REVOIR SES PROCESSUS INTERNES. Vous pourriez avoir à modifier la gestion des chèques payés et particulièrement leur stockage.

2 CONFIRMER QUE SES CHÈQUES SONT CONFORMES. Pour que les images soient claires, vos chèques doivent respecter la nouvelle norme 006 de l'ACP, comme ceux que vous commandez de TD Canada Trust (ou d'Interchèques). Si vous les imprimez vous-même, assurez-vous que le concepteur du logiciel connaisse les exigences; si vous les commandez d'un autre fournisseur, veillez à ce qu'il les connaisse également. Pour en savoir plus, consultez le site www.servicesbancairescommerciaux.td.com/chèques/

Calendrier de changement

► **RELEVÉS D'OCTOBRE 2008 :** comptes ouverts dans les succursales du Québec, de l'Est de l'Ontario (Ottawa comprise), de la Nouvelle-Écosse, du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve et de l'Île-du-Prince-Édouard.

► **RELEVÉS DE NOVEMBRE 2008 :** comptes ouverts dans les succursales de Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon et du reste de l'Ontario. Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec votre directeur des relations-clients, ou visitez le site www.servicesbancairescommerciaux.td.com/retourdescheques/

L'importance des flux de trésorerie pour votre entreprise

Une saine trésorerie est essentielle au succès des entreprises. C'est pourquoi celles qui réussissent insistent autant sur la gestion des flux de trésorerie que sur les ventes et les bénéfices. Dans le contexte actuel de ralentissement économique, cette facette de la gestion gagne encore en importance.

Avantages d'une trésorerie satisfaisante

L'entreprise se retrouve gagnante quand ses flux de trésorerie sont suffisants, car elle :

- ▶ dispose de plus de fonds à réinvestir;
- ▶ a moins besoin d'emprunter;
- ▶ a moins besoin d'émettre de nouveaux titres (et donc de diluer le bénéfice par action);
- ▶ a les liquidités nécessaires pour profiter d'occasions d'affaires;
- ▶ peut accroître la valeur pour les actionnaires en distribuant des dividendes ou en instituant des programmes de rachat d'actions;
- ▶ indique aux investisseurs que sa situation financière est excellente (voir l'encadré ci-dessous).

Pour profiter de ces avantages, l'entreprise doit se doter d'une stratégie qui consiste à résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables.

Surveillance des flux de trésorerie

Vérifiez si votre trésorerie est en santé :

PORTEZ ATTENTION AUX RATIOS

IMPORTANT. Consultez l'état de l'évolution de la situation financière et évaluez certains ratios essentiels comme celui des flux de trésorerie d'exploitation, de couverture de la dette, de la trésorerie comparée à la dette à long terme et de la trésorerie disponible. Tous doivent être positifs et se comparer favorablement à ceux de l'ensemble de votre secteur.

DÉGAGEZ LES TENDANCES. Les flux de trésorerie se détériorent-ils? Les ratios indiquent-ils qu'un problème se développe? Un diagnostic rapide est essentiel en situation économique difficile.

SURVEILLEZ LES COMPTES CLIENTS. Les clients prennent-ils plus de temps à payer? Trouvez la source du problème et examinez les ententes de règlement.

SURVEILLEZ LES COMPTES FOURNISSEURS. Tarder à payer une facture peut être causé par des



Votre entreprise peut tirer profit d'une stratégie qui met l'accent sur la gestion et la résolution de problèmes de trésorerie, avant qu'ils ne dégèrent.

problèmes de trésorerie. Si vous n'avez pas les fonds voulus, c'est que quelque chose ne va pas.

Comment améliorer les flux de trésorerie

Voici quelques suggestions :

- ▶ Offrez un rabais aux clients qui paient sans tarder.
- ▶ Obtenez des modalités de paiement plus avantageuses de vos fournisseurs et améliorez vos liquidités : cela peut être plus utile qu'un prix attrayant.
- ▶ Réduisez vos stocks. Toutes les sommes que vous investissez en marchandises sont autant d'argent dont vous ne pouvez pas disposer.
- ▶ Servez-vous de la technologie; un bon logiciel de gestion des paiements et des comptes clients vous aidera à gérer votre trésorerie plus efficacement.
- ▶ Planifiez vos activités. Prévoyez au moins un an à l'avance vos revenus et vos dépenses. Déterminez dans quels mois vos flux de trésorerie sont insatisfaisants et faites un plan.
- ▶ Renégociez les conditions de vos prêts à long terme. Elles vous laisseront plus de fonds disponibles. ●

Un examen approfondi des habitudes de l'entreprise en matière de trésorerie peut être révélateur de son état de santé.

Qu'entend-on par « trésorerie disponible »?

Les personnes qui investissent dans une entreprise veulent savoir si elle est en bonne santé et elles se préoccupent de plus en plus de la « trésorerie disponible ».

La trésorerie disponible est la différence entre les flux de trésorerie d'exploitation (les fonds qui proviennent des activités) et les dépenses en immobilisations. Autrement dit, c'est l'argent provenant de l'exploitation que l'entreprise peut « mettre de côté ».

Pourquoi la trésorerie disponible est-elle si importante pour les investisseurs et les analystes? Si elle est suffisante, l'entreprise est mieux placée pour verser des dividendes, saisir des occasions, acheter une autre entreprise, accroître l'avoir propre des actionnaires, rembourser ses dettes et créer des réserves de liquidités qui lui permettront de relever des défis futurs.

En d'autres mots, elle permet à une entreprise de faire tout ce que les investisseurs désirent qu'elle fasse. Et cela peut se traduire par un meilleur rendement du capital investi.

L'impartition est-elle la bonne solution pour votre entreprise?

Il faut toujours considérer les deux côtés de la médaille avant d'impartir un service ou une activité; on évite ainsi les imprévus.

Confier à autrui des tâches qui étaient exécutées par le personnel interne peut permettre à une entreprise de réduire ses dépenses et de libérer des ressources pour améliorer les compétences de base de l'organisation.

La décision en ce qui a trait au choix de ces tâches et du fournisseur est cependant lourde de conséquences. Avant tout, il est important de considérer les avantages et les inconvénients de l'impartition.

Les avantages de l'impartition

- ▶ **RÉDUCTION DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS.** L'entreprise qui confie ses activités d'informatique et de rémunération à quelqu'un d'autre n'a pas à se procurer un appareillage ou des logiciels onéreux, ni à mettre constamment ses ressources technologiques à niveau.
- ▶ **AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE.** Les fonds non investis dans les services et le matériel internes peuvent être consacrés à d'autres activités.
- ▶ **RÉDUCTION DU PERSONNEL.** Les activités de dotation sont réduites et le personnel existant peut être réaffecté à des activités profitables. L'entreprise réduit aussi ses besoins en locaux.
- ▶ **SOUPLESSE ET EFFICACITÉ ACCRUES.** L'entreprise qui a recours à des professionnels externes peut promptement et facilement accroître la portée de ses services si la demande le justifie.
- ▶ **ACCÈS À DES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES.** Le fournisseur externe peut avoir une meilleure connaissance du domaine et sait se tenir au courant des plus récents développements technologiques et des nouveaux processus.
- ▶ **POSSIBILITÉ D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES.** La satisfaction de la clientèle augmente lorsque les services s'améliorent.

Inconvénients de l'impartition

- ▶ **PERTE DE CONTRÔLE.** Il est parfois plus difficile de gérer la relation avec un fournisseur que d'administrer ses propres ressources humaines et cela peut devenir inquiétant, au plan du contrôle de la qualité.
- ▶ **SÉCURITÉ ET CONFIDENTIALITÉ.** L'impartition signifie que des renseignements confidentiels risquent d'être transmis à des tiers, y compris



Le travail avec des équipes externes exige un suivi constant.

des précisions sur la paie, des données sur la clientèle, etc. Si votre entreprise traite ce type de renseignements, l'impartition n'est peut-être pas la solution idéale.

- ▶ **RESPONSABILITÉS JURIDIQUES ET COÛTS ASSOCIÉS.** Il pourrait y avoir des dépenses supplémentaires à acquitter, notamment des frais juridiques, lors d'un litige avec un fournisseur.
- ▶ **COÛT ÉLEVÉ DE L'IMPARTITION.** L'impartition coûte cher à l'entreprise qui dispose déjà du personnel et de la technologie voulus. Il vaut mieux faire une analyse approfondie avant de prendre une décision.
- ▶ **MOTIVATION DU PERSONNEL.** Les congédiements qui accompagnent l'impartition peuvent démotiver le personnel et nuire au rendement.

D'autres considérations entrent également en jeu. Parmi les facteurs clés figure la qualité des services que l'entreprise recevra des fournisseurs potentiels.

D'autre part, en cas de problème, l'entreprise devra agir sans tarder. Préparez toujours une stratégie de secours. Si par exemple votre fournisseur doit fermer ses portes, vous devrez le remplacer sans attendre, ou prendre la relève à l'interne.

Une entreprise peut aussi être insatisfaite du rendement de son fournisseur. Il faut donc se réserver, dans le contrat, le droit de mettre fin à la relation.

Rappelez-vous également qu'après avoir eu longtemps recours à l'impartition, l'entreprise ignorera l'essentiel de la fonction impartie et devra peut-être engager du personnel supplémentaire ou former à nouveau son personnel actuel pour qu'il puisse l'exécuter lui-même. ●

Économie et finances : principaux sujets de réflexion en 2009

PAR CRAIG ALEXANDER, VICE-PRÉSIDENT ET ÉCONOMISTE EN CHEF ADJOINT, GROUPE FINANCIER BANQUE TD



Bon nombre d'entreprises canadiennes préparent leur plan d'affaires de l'an prochain dès l'automne; le moment est donc opportun de réfléchir aux principaux enjeux

économiques de 2009.

La question prééminente reste la faiblesse persistante de l'économie américaine, qui se débat encore entre l'éclatement de la bulle immobilière et la crise du crédit causée par les prêts hypothécaires à risque.

Exportateurs canadiens et marchés financiers seront heureux d'apprendre que la situation américaine pourrait donner quelques signes d'amélioration dans l'année qui vient, quoique la récupération risque d'être très progressive.

L'avenir du dollar canadien

Les exportateurs se réjouiront également du fait qu'on prédit pour 2009 un recul de notre monnaie à près de 0,90 \$ US en moyenne. Le taux de change restera malgré tout élevé, ce qui représente un défi pour les exportateurs, mais un soulagement pour les importateurs.

La chute du dollar canadien s'accompagnera d'une stabilisation de la devise américaine et d'une baisse du prix des matières premières, à cause du ralentissement de la croissance économique mondiale. Pourtant, un taux de change aussi élevé n'exclut pas une augmentation du prix des matières de base. Les entreprises ne devraient donc pas s'attendre à un déclin sensible dans ce domaine, ni dans celui de l'énergie, en 2009.

Une économie canadienne en bonne santé

Notre économie devra s'accommoder de la faiblesse de l'activité américaine, mais elle restera forte, car un chômage bien contrôlé soutiendra le pouvoir d'achat des consommateurs.

Le resserrement du marché de l'emploi pourrait inquiéter certaines entreprises, puisque la concurrence pour l'embauche de travailleurs qualifiés restera féroce. Au Canada, le principal enjeu économique résidera dans le ralentissement longtemps attendu du marché immobilier.

Notre croissance a été très modeste en 2008, à environ 1 %, mais on prévoit une hausse à près de 2 % en 2009 – ce qui reste bien inférieur aux moyennes antérieures. La Banque du Canada, avertie de cette situation, a diminué son taux d'escompte au début de 2008, puisqu'il faut entre



Le dollar canadien devrait reculer en 2009, mais le taux de change élevé embêtera encore les exportateurs.

12 et 18 mois pour qu'une baisse des coûts d'emprunt fasse pleinement ressentir ses effets.

Nous prévoyons que les taux d'intérêt ne changeront guère d'ici la fin de 2008, mais que la Banque du Canada pourrait les hausser l'an prochain. La question essentielle a trait à l'inflation. Jusqu'ici, elle n'a pas beaucoup augmenté malgré la hausse du prix de l'énergie. Nous croyons que cette situation durera et que la Banque pourra graduellement augmenter son taux d'escompte jusqu'à ce que l'économie donne des signes de rétablissement. ●

COMPRÉHENSION – EXPERTISE – SOLUTIONS – DÉVOUEMENT

Le présent bulletin est publié par La Banque Toronto-Dominion à titre d'information seulement. La Banque Toronto-Dominion ne sera pas tenue responsable des dommages ou des pertes qui seraient liés de quelque manière que ce soit au présent bulletin ou aux renseignements qu'il contient.

L'information contenue dans le présent bulletin était à jour le 31 août 2008.

¹ Le Groupe Financier Banque TD désigne La Banque Toronto-Dominion et ses sociétés affiliées qui offrent des produits et des services relatifs aux dépôts, aux placements, aux prêts, aux valeurs mobilières, aux fiducies et autres.

© 2008, La Banque Toronto-Dominion, tous droits réservés.



Sources Mixtes
Cert no. SW-COC-001700
© 1996 FSC



Services Bancaires Commerciaux