

## Sommaire

Quelques moyens pour  
braver la tempête

Du jamais vu

Notre dollar se porte  
plutôt bien

Un gros problème qui  
exige un virage  
important

Pour mieux comprendre,  
quelques définitions

Quelques citations  
intéressantes

Notes de lecture

Saviez-vous que...

Grisvert

Succès de nos  
programmes de  
formations

## Quelques moyens pour braver la tempête

Aussi bien dans le domaine économique que financier, les derniers mois ont été fertiles en mauvaises nouvelles. Tout est devenu tellement complexe qu'il est difficile de démêler ce qui est vrai et important de ce qui tient du sensationnalisme comme savent si bien nous le présenter les médias. Qu'on se le dise, le système bancaire américain et, sans doute aussi le système bancaire mondial, est passé très près d'une catastrophe majeure. Autrement dit, ça aurait pu être encore bien pire que ce que nous connaissons présentement.

La crise financière actuelle s'est transposée en crise économique. C'est-à-dire que la crise qui sévit dans le « monde virtuel » de la haute finance a désormais des conséquences graves pour les entreprises. Elles sont de deux ordres : dans un premier temps, il y a le resserrement du crédit de la part des banques, ce qui va entraîner le report de projets d'investissements par les entreprises et, dans un deuxième temps, une diminution importante de la demande des consommateurs qui affecte déjà surtout les biens durables tels que l'automobile, les produits du bâtiment, le vêtement, les produits récréatifs et d'autres produits dits « discrétionnaires ». On assistera à une réaction en cascade qui mettra un certain temps à se déployer. Cela signifie que les grands donneurs d'ordres (par exemple : les fabricants automobile) vont réduire leurs commandes chez leurs sous-traitants principaux, lesquels à leur tour, vont réduire les leurs auprès d'une panoplie de moyennes et de petites entreprises, aussi sous-traitantes, situées partout en Amérique du Nord. C'est ce qui va graduellement créer, au cours des mois à venir, une récession qui va durer tout au moins une quinzaine de mois.

Il y aura une reprise lorsque les consommateurs auront payé une partie de leurs dettes et que le taux de chômage aux États-Unis aura montré des signes de reprise. Quoiqu'en disent les politiciens, l'économie canadienne et québécoise ne sera pas à l'abri de la récession. Plus de 25% de tout ce que nous produisons est exporté aux États-Unis et comme l'industrie automobile ontarienne sera fortement affectée par cette récession, de très nombreuses entreprises reliées à ce domaine seront sévèrement touchées.

### Dans un tel contexte, en tant que chef d'entreprise, que dois-je faire ?

D'abord et avant tout, prendre le temps de réfléchir et d'analyser en quoi la situation actuelle et celle à venir au cours des prochains mois vont affecter mon entreprise. Chaque entreprise a sa propre vérité, il faut la trouver. Concrètement, il faut répondre aux questions suivantes : est-ce que mes clients sont actifs dans des domaines qui seront « fortement », « moyennement » ou « peu » affectés par la récession ? Est-ce que les clients de mes clients sont dans des domaines qui seront « fortement », « moyennement »



ou « peu » affectés par la récession ? Si les réponses obtenues sont de l'ordre du « fortement » ou du « moyennement », comment puis-je dès maintenant mettre de l'avant, dans ma propre entreprise, un plan « B » et rationaliser mes coûts afin de limiter la baisse des revenus à venir ? Comment puis-je orienter le travail de mes vendeurs vers des prospects qui oeuvrent dans des domaines qui sont ou qui seront peu ou moins affectés par la récession ? Comment puis-je, dès maintenant, me préparer à la reprise qui arrivera dans 18 mois ? Est-ce qu'il y a un ou deux de mes concurrents qui ne passeront pas à travers la crise ? Pourrais-je éventuellement les acquérir afin d'agrandir mon entreprise et devenir ainsi un acteur plus important sur le marché qui va, sans doute,

reprendre de la vigueur vers la seconde moitié de 2009 et en 2010 ?

Attention donc aux déclarations flamboyantes que nous lisons dans les journaux ou que nous entendons à la télé. Assurons-nous plutôt de faire notre propre analyse dans le but de trouver la solution qui s'applique à notre situation spécifique. Bien que la prudence soit de mise, profitons de l'occasion pour bien aligner nos stratégies de croissance et continuons à penser en termes de développement et d'expansion. Profitons-en aussi pour explorer les marchés situés ailleurs qu'en Amérique du Nord. ■

## Du jamais vu

Contrairement aux récessions précédentes, celle-ci n'est pas née d'une crise observée dans un secteur industriel en particulier, elle est plutôt le résultat de l'éclatement d'une bulle financière. Au cœur du problème, on retrouve la destruction massive (en milliers de milliards de dollars) de capitaux, créée par la dépréciation (« markdown ») d'actifs financiers de valeur douteuse.

En réaction, les banques centrales ont baissé, avec une vigueur jamais vue auparavant, leurs taux de référence. Ainsi, au Canada, le taux de base (1,5%) est à son plus bas niveau depuis 50 ans. Le problème est que l'effet réel ne se fera sentir que dans une année ou une année et demie, car les banques, au même moment, limitent le crédit qu'elles mettent à la disposition de leurs clients.

Du côté des variations qui ont des ampleurs qui tiennent du jamais vu, soulignons en particulier certaines fluctuations quotidiennes de notre dollar et celles des indices boursiers canadiens.

Du jamais vu aussi, les gouvernements à travers le monde ont mis à la disposition des banques et d'autres institutions financières plus de 2,6 trillions de dollars (US) et émis des garanties de prêts pour plus de 2,7 trillions de dollars (au 1er décembre 2008).

Et encore plus surprenant, au début de décembre, l'État américain a émis, pour la première fois de son histoire, des bons du trésor portant un taux d'intérêt de 0%. La semaine précédente, il avait fait une émission de 27 G (US)\$ au taux de 0,005%. Preuve évidente que les investisseurs cherchent la sécurité plutôt que le rendement. ■

## Notre dollar se porte plutôt bien

Se baladant entre .77 et .82 cent (US), notre dollar résiste plutôt bien, malgré l'amplitude des écarts quotidiens observés dernièrement. C'est un signe que les "fondamentaux" de notre économie sont plutôt bons et que la baisse des prix du pétrole n'affecte pas encore beaucoup notre balance commerciale.

Comme on le sait déjà, sa valeur est essentiellement établie en fonction des prix réels des matières pre-

mières transigées à travers le monde. Il en est d'ailleurs de même pour les dollars australien et néo-zélandais.

De leur côté, la plupart des économistes canadiens continuent de prévoir que le dollar canadien va revenir à la parité avec le dollar américain à moyen terme (2 à 3 ans). Il faut donc commencer à s'y préparer dès maintenant !

## Un gros problème qui exige un virage important

En fait, au cours des 10 dernières années, surtout aux E.U., les revenus réels des consommateurs n'ont pratiquement pas augmenté. Pendant ce temps toutefois, on a mis à la disposition des consommateurs des facilités de crédit sans limites...ou presque. Ce qui devait arriver est arrivé : « l'élastique a pété ».

En fait, la croissance économique moyenne des États-Unis pendant cette période a été de 2,7% par année. Donc, la différence entre les revenus réels disponibles et les dépenses réelles à la consommation que l'on évalue à 3 trillions (3 000 milliards) de dollars représente le trop plein d'endettement qui a fait dérailler la machine.

L'un des moyens suggérés par une équipe d'économistes du Business Week pour remettre l'économie des

E.U. sur la bonne voie est d'augmenter la productivité, de développer l'innovation et de fabriquer au pays le plus de produits à consommer possible plutôt que de les faire fabriquer à l'étranger, ce qui aura comme conséquence de faire augmenter les salaires et de développer un nouveau pouvoir d'achat réel. Cela permettrait aux consommateurs d'éviter de s'endetter pour acheter des biens fabriqués à l'étranger. Cette solution éventuelle, qui n'est pas très axée sur les tendances de la mondialisation, pourrait avoir des conséquences sur les exportations chinoises vers les E.U. ainsi que sur le Canada qui y exporte 25% de sa production.

Plusieurs spécialistes européens préconisent aussi une telle approche pour l'UE. C'est-à-dire un certain repli sur soi qui pourrait marquer un important changement de tendance. ■

## Pour mieux comprendre, quelques définitions



- **Bulle** : Forte montée de l'activité spéculative sur un marché en particulier. Par exemple, la bulle immobilière, celle des technologies et celle à venir, des cartes de crédit.
- **Subprime** : Pour compenser les bas taux d'intérêts en début de période de prêt, les sociétés prêteuses refinançaient leurs prêts hypothécaires sur le marché des capitaux en créant un titre obligataire (papier commercial adossé à des actifs/PCAA) qu'elles vendaient à d'autres institutions bancaires à travers le monde.
- **Titrisation** : Résultat de l'ingénierie financière ! Elle consiste à transformer une dette ou un groupe de dettes en titres négociables (ex : PCAA) que l'on appelle aussi « produits dérivés ».
- **CDS (Credit Default Swap)** : L'acheteur paie une « prime » à l'émetteur qui lui garantit un paiement si une situation négative se réalise (cela ressemble à de l'assurance mais ce n'est pas régi par les lois sur les assurances). Note : il y en aurait en circulation actuellement pour une « valeur » de 62 trillions de dollars. Ces titres ne sont transigés sur aucun marché et ne font l'objet d'aucune réglementation !
- **Déflation** : Baisse des prix à la consommation. Des indices sérieux dans le prix de l'or et dans celui des obligations indexées à l'inflation portent à croire qu'il y aura risque de déflation en 2009. C'est un problème grave pour lequel il n'existe pas vraiment de solution, les taux d'intérêts de la banque centrale ne pouvant pas être négatifs ! Pour combattre la déflation, il faut relancer la consommation et n'ayant plus les taux d'intérêts comme stimulant, les économistes ne savent pas trop quoi faire. Le Japon a vécu une longue période de déflation entre 1990 et 2000.
- **Produits toxiques (ou contaminés)** : produits financiers « titrisés » dans lesquels il y a des actifs dont la valeur est douteuse. Ex : parmi les produits dérivés émis pour refinancer les dettes sur cartes de crédit, on dit qu'une proportion de près de 30% du montant total est constituée de « produits toxiques » ! ■

## Saviez-vous que...

### Quelques citations intéressantes

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

Sénèque (philosophe latin)

« Celui qui ne sait pas où il va risque fort de se retrouver ailleurs. »

Anonyme (mais on l'attribue souvent à Yogi Berra, le célèbre ex-receveur des Yankees de N.Y.)

« Nous planifions toujours trop et réfléchissons toujours trop peu ».

Joseph Schumpeter (économiste autrichien).

« Je ne crois aux statistiques que lorsque je les ai moi-même falsifiées »

Winston Churchill (premier ministre britannique)

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement ! »

Francis Blanche (acteur et humoriste français)

### Notes de lecture



De Guy Sorman, un auteur français, **L'économie ne ment pas**, édité chez Fayard. Dans ce vingtième ouvrage, il tente de démontrer que « l'économie n'est plus une opinion, c'est une science » !

L'incontournable **Millenium** de Stieg Larsson, immense polar édité chez Actes Sud. On y raconte les péripéties palpitantes d'êtres intelligents et parfois bizarres dans les dédales de la justice suédoise.

De Jean Barbe, **Le travail de l'huître**, édité chez Leméac est sans aucun doute l'un des meilleurs romans québécois de l'année.

Le toujours très intéressant Jean O'Neil nous invite à visiter avec lui, en France, ses auteurs préférés. **Écrivains chéris**, chez Libre-Expression.



- Aux E.U., les 10 récessions observées depuis la dernière guerre mondiale ont duré en moyenne 10,4 mois. On prévoit toutefois que la présente récession, tout comme celle de 1981-1982, sera de 16 mois ou plus.
- Avec l'appui de son conseil d'administration, le président (CEO) de GM, a "toléré", au cours des trois dernières années, des déficits totalisant de 33,8 G\$ !
- Au Canada, dans le seul domaine de la construction, d'ici 2016, environ 250 000 (sur un total de 1 million) travailleurs partiront à la retraite.
- La très connue société finlandaise Nokia est passée, en 15 années, de la fabrication de bottes en caoutchouc et de produits destinés à l'exploitation forestière au statut du plus important fabricant mondial de téléphones cellulaires. En 2008, son chiffre d'affaires est estimé à 79 G\$ (US).
- En 2008, Wal-Mart, aux E.U seulement, a ouvert 218 nouveaux magasins alors qu'elle prévoit en ouvrir 142 l'année prochaine. Au cours de cette année, les ventes dans « les mêmes magasins » ont augmenté de 5% alors que celles de Kmart, son concurrent, ont baissé de 5%.
- En Chine, en investissant une grande partie des 586 G\$ (US) de son programme de soutien à l'économie dans ses infrastructures, le gouvernement se constituera un avantage sur ses concurrents encore plus marqué que celui qu'elle a actuellement. Au lieu de renflouer ses banques, elle investit pour se créer un avantage concurrentiel encore plus marqué !
- Selon un récent sondage américain, 43% des entreprises disent avoir pris la décision de couper ou de réduire sensiblement leurs dépenses en capital pour l'année à venir. Il y en a tout de même 57% qui ont dit qu'elles n'allaient pas les couper !
- Selon Thomas Piketty, un chercheur français, les paradis fiscaux gèrent d'une manière totalement opaque plus de 10 trillions de dollars américains d'actifs.
- Pour tenter de trouver une solution à ses problèmes financiers, le géant américain de l'éthanol, VeraSun Energy, s'est placé sous la protection de la loi sur la faillite. VeraSun possède 14 usines qui produisent ensemble 1,42 milliard de gallons d'éthanol par année, soit plus de 14 % de la production des États-Unis. ■

# Grisvert

Groupe Dancause et Associés, à la suggestion de Philippe Dancause, sociologue, en collaboration avec l'initiateur du projet, Jean-Sébastien Bouchard, biologiste, a créé une filiale du nom de Grisvert dont la mission principale est « le design et l'animation de processus de collaboration ». Grisvert accompagne les dirigeants, les gestionnaires et les groupes dans des démarches de collaboration qui mettent à profit l'intelligence collective dans le but de mettre au point des plans d'action innovateurs et pratiques.

Les experts de Grisvert font appel à des technologies sociales et électroniques qui facilitent une collaboration vivante, animée et durable des participant(e)s. Les approches mises de l'avant par Grisvert permettent aux organisations et aux groupes de développer les habiletés nécessaires pour réussir dans un monde complexe, ouvert et imprévisible.

Parmi les services offerts, soulignons le soutien à l'innovation et à la conception de projets visant à développer les collaborations nécessaires pour résoudre des problèmes complexes, pour innover et imaginer des projets sensés.

Nous vous invitons à visiter le site de Grisvert au [www.grisvert.com](http://www.grisvert.com) ■

## Programmes de formations pratiques

Il vous faut surveiller notre numéro spécial de l'Info Réseau de janvier 2009 dans lequel nous vous présenterons d'une façon détaillée nos programmes de formations dont ceux dans le domaine du marketing stratégique à travers lesquels vous trouverez des idées et des stratégies pour mieux traverser la récession dans laquelle nous sommes entrés depuis quelques temps.



## Meilleurs vœux de fin d'année



Comme le dit le dicton, « il n'y en a pas de facile » ! L'année que nous terminons a été fertile en événements, en surprises et en émotions fortes. Sachons en tirer les enseignements qui nous permettront de grandir et de devenir de meilleurs gestionnaires.

Pour l'année 2009, que nous pouvons d'ores et déjà anticiper comme étant pleine de défis nouveaux, toute l'équipe du Groupe Dancause vous souhaite la santé, la sérénité, et beaucoup de créativité.

Réjean Dancause, Philippe Dancause, Jean-Yves Caron, Philippe Jolin, Rodolphe Meynier, Michel Giraud, Jean Saint-Pierre, Marie-Claude Michaud, Chantal Demers, Sandra Muratagic, Rémi Ducharme, Anne-Marie Sikora, Simon Dancause, Éric Berthelot, Jean-Sébastien Bouchard

