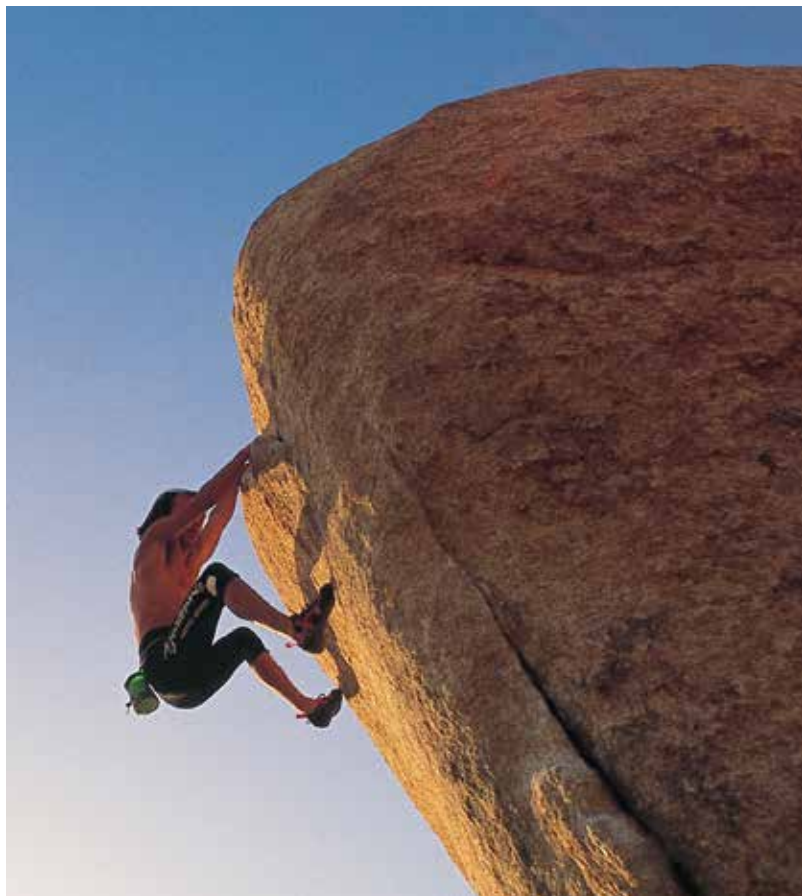


Deloitte.



Les temps sont durs :
du déjà vu?

Gagner
du terrain
malgré la
volatilité



Introduction	1
Allons-y, une fois de plus	3
Bravez les éléments	5
Toute action entraîne... ..	8

Introduction

« Dieu, s’il vous plaît, donnez-nous un autre boom pétrolier », implorait les autocollants sur les pare-chocs des voitures. « Nous promettons de ne pas le gaspiller cette fois-ci. » Vous en souvenez-vous? Nous, oui. Et ce qui est encourageant, alors que le prix du baril de pétrole est passé de plus de 100 \$ à moins de 50 \$ en six mois, c’est que la dernière fois (quand le baril de pétrole valait 147 \$ en juillet 2008), nous avons suivi notre propre conseil : la variété et la qualité des placements effectués dans le secteur des sables bitumineux au cours des dernières années sont extraordinaires.

Les consortiums des résidus des sables bitumineux, Suncor, Petro-Canada, COSIA, CNOOC et Nexen, entre autres, sont des choix (relativement) simples lorsque les temps sont propices.

Cependant, lorsque les temps sont durs, il est tentant de reculer – parfois trop loin. Des choix seront et devront être faits, mais il est essentiel que les sociétés n’effacent pas les bénéfices difficilement gagnés ou mettent en danger les mauvais objectifs à plus long terme. Nous avons

reculé dans les années 80, et les autocollants sont apparus par la suite. Aujourd’hui, les journaux annoncent déjà les habituelles mises à pied, mais il n’est pas trop tard pour mettre en œuvre des stratégies et des tactiques qui vous permettront non seulement de survivre un environnement de faibles prix, mais aussi de vous préparer à la remontée inévitable des prix; même s’il est impossible de prévoir le moment et l’importance de cette remontée.

Des choix seront et devront être faits, mais il est essentiel que les sociétés n'effacent pas les bénéfices difficilement gagnés ou mettent en danger les mauvais objectifs à plus long terme.

Allons-y, une fois de plus

Bien entendu, la fluctuation cyclique des prix du pétrole brut n'est pas un mystère, tout comme le fait que le marché du pétrole brut se déplace vers l'ouest alors que la production combinée des États-Unis et du Canada dépasse celle de l'Arabie Saoudite et de la Russie, deux grands producteurs de longue date. Néanmoins, la production de l'Ouest est responsable en grande partie de l'environnement actuel, surtout la production de schiste bitumineux aux États-Unis, qui a créé de nouvelles attentes en ce qui a trait à l'autosuffisance énergétique en Amérique du Nord tout en démentant des attentes liées au pic pétrolier.

Ajoutez à cela la décision de l'OPEP, en novembre 2014, de ne pas limiter la production (la norme dans de telles circonstances) et l'incertitude sans fin concernant l'accès aux nouveaux marchés ainsi que les perturbations continues risquent fort probablement de frapper de plein fouet les sociétés d'exploitation de sables bitumineux, notamment en ce qui a trait aux dépenses en capital et aux frais d'exploitation. Les prix vont-ils encore diminuer? À quel point et pendant combien de temps? Personne ne le sait.

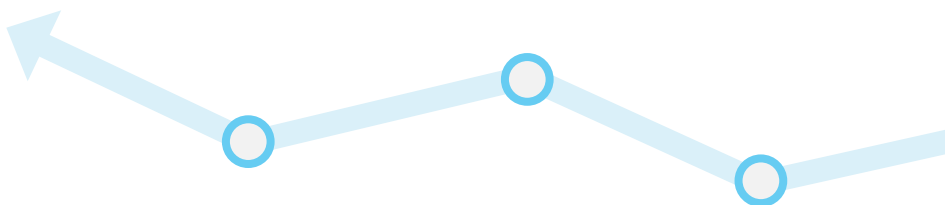
Le moment est venu de faire preuve de leadership; de ne pas seulement se tenir au courant des fluctuations de prix, mais de les prévoir; d'être prêt

à se tromper au moment de prendre des décisions importantes à court terme et à long terme, car l'important, d'abord et avant tout, est de prendre des décisions et de maintenir sa stratégie lorsque la conjoncture économique évolue.

En d'autres termes, les leaders ne suivent pas. Ils mènent.

Il s'agit d'un fait évident, mais nous prévoyons que nos conseils en ces temps difficiles ne le seront pas. C'est parfait, ils ne sont pas censés l'être. Si ceux qui ne se souviennent pas du passé sont condamnés à le revivre, alors la solution est simple : n'oubliez pas et essayez autre chose.

À notre avis, cet environnement de faibles prix devrait durer plus de 12 mois et le rétablissement devrait être lent. Nous savons que de nombreuses organisations seront en gestion de crise, et que certaines d'entre elles devront gérer des problèmes qu'elles n'ont jamais vus auparavant. Soyez prudents, mais résistez à l'envie de reculer trop rapidement ou trop loin. N'oubliez pas que le moment est venu de faire preuve de leadership.



Si ceux qui ne se souviennent pas du passé sont condamnés à le revivre, alors la solution est simple : n'oubliez pas et essayez autre chose.

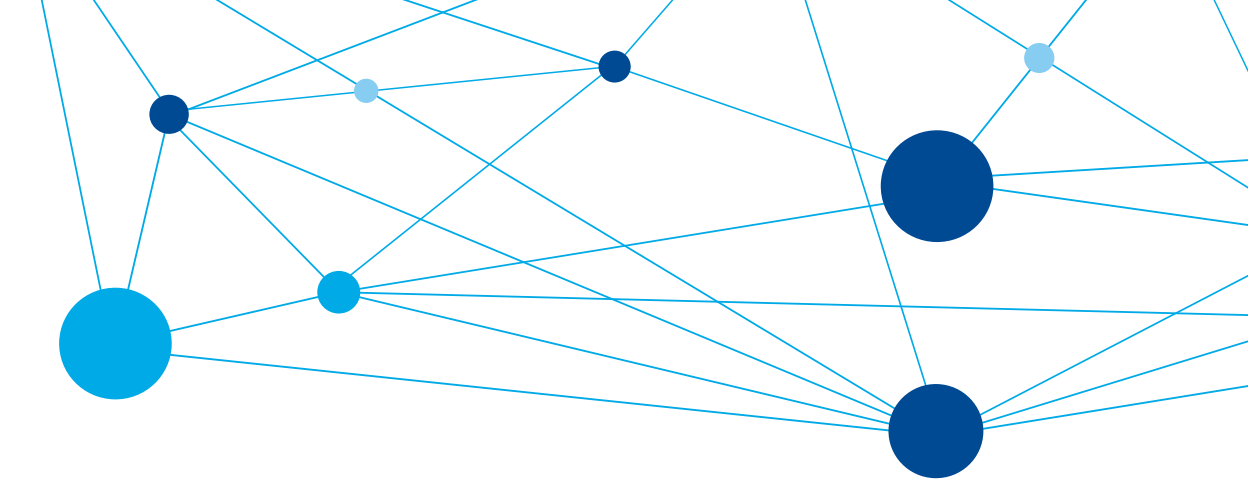
Bravez les éléments

Il est important de reconnaître que les problèmes ne sont pas tous égaux. Si une crise d'insolvabilité devait se produire, par exemple, sa gestion serait nécessairement une priorité. Cependant, de manière générale, l'approche globale à adopter dépend d'un vaste éventail de facteurs propres à chaque organisation. De nombreux détails sont à prendre en compte, mais, les éléments ci-dessous devraient s'appliquer à tout le monde, d'une manière ou d'une autre.

Premièrement, bien que les initiatives de **réduction des coûts** soient presque certainement de mise, elles ne parviennent généralement pas à produire des résultats durables. L'ensemble des coûts devrait être géré comme un portefeuille diversifié d'actifs qui appuie la stratégie, atténue les risques, améliore l'efficacité et assure la prestation des services de base. L'essentiel est de comprendre ce que chaque coût contribue à votre entreprise et d'être conscient des répercussions de vos décisions à propos de ces coûts. Chaque réduction de coût, par exemple, devrait clairement contribuer à la création d'avantages concurrentiels et permettre de repérer, de prévenir ou d'atténuer les risques, car l'exposition à de nouveaux risques, même

limités, est pratiquement certaine, et augmente si vous ne planifiez pas de manière appropriée. Il va sans dire que les réductions doivent nettement diminuer les coûts ou accélérer les processus et les prises de décisions. Cependant, vous devez vous assurer de ne pas effectuer de réduction qui aurait une incidence négative sur l'entreprise en temps normal.

Entre-temps, les initiatives de **recouvrement des coûts** pourraient représenter une solution de rechange aux réductions, selon votre situation financière. Si vous avez immédiatement besoin de liquidités, une initiative de recouvrement serait une première étape sensée. Autrement, il est essentiel, au cours d'une période difficile, de ne pas ignorer les possibilités de surfacturation dans certains domaines, que ce soit par erreur ou à la suite d'activités frauduleuses, et cette situation ne fait qu'augmenter en fonction du nombre de divisions, de systèmes, d'équipes internes et d'emplacements liés à l'approvisionnement. Néanmoins, une analyse approfondie des données d'achats et des comptes créditeurs peut vous aider à repérer des occasions de recouvrement et d'optimisation de vos dépenses.



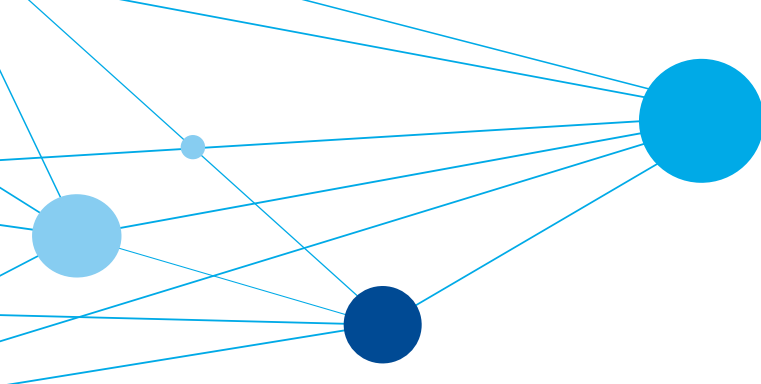
Puisque nous discutons d'optimisation : bienvenue dans un avenir de plus en plus intelligent, réfléchi et, somme toute, meilleur, grâce à l'**analytique des données**. Les entreprises ont toujours généré plus de données qu'elles ne peuvent en utiliser, et au cours des cinq dernières années environ, c'est ce qu'elles ont fait, c'est-à-dire essentiellement rien du tout. L'inaction n'est plus de mise. Trop de données sont disponibles, leur croissance augmente de façon quasi exponentielle, et la qualité des perspectives obtenues dans le cadre d'analyses minutieuses et approfondies de ces données est maintenant trop élevée pour être ignorée ou, pire, donnée en cadeau à des concurrents. Notre expérience démontre que les entreprises peuvent réaliser une majoration de leur marge bénéficiaire de l'ordre de 2 à 4 % en approfondissant l'analyse des données liées à la chaîne d'approvisionnement qu'elles possèdent déjà. Des gains semblables peuvent être réalisés dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Discutons ensuite de la **création de scénarios**. La plupart des décisions stratégiques sont prises en fonction des conditions imminentes que l'organisation perçoit. Les retombées de ces décisions peuvent cependant n'être vraiment comprises que lorsque la situation a changé, parfois radicalement. La création de scénarios nécessite une vision à plus long terme et la remise en question des hypothèses formulées par la direction en ce qui a trait à l'avenir pour conduire à des décisions de plus grande portée, plus novatrices

et plus viables. Les scénarios créent un cadre qui facilite une compréhension plus globale et plus éclairée des signaux conflictuels ou ambigus émis par le marché maintenant ou ultérieurement. Ils aident aussi les organisations à développer une meilleure souplesse stratégique, ce qui vous permet de choisir parmi plusieurs « options » de protection contre de futurs événements potentiels, atténuant ainsi les risques et créant les conditions nécessaires pour l'émergence de nouvelles occasions.

Entre-temps, les **améliorations liées à l'entreprise, l'allocation des ressources et la gestion des déchets** représentent une part importante des coûts d'exploitation pour toutes les organisations. Des comportements et des méthodes efficaces peuvent non seulement réduire les risques au minimum, mais ils généreront également d'importantes économies. Faites tout votre possible pour ne pas briser vos relations avec vos plus importants fournisseurs. Déterminez si vous devriez revoir les contrats de vos fournisseurs et organiser de bonnes conversations stratégiques avec vos partenaires. Il y a une différence entre ces deux éléments et, si vous n'en tenez pas compte, vous en paierez le prix lorsque la période difficile se terminera.

Il n'est jamais agréable de discuter de **fraudes** et d'**erreurs**, mais elles ont tendance à faire surface, voire à augmenter au cours des périodes économiques difficiles, que ce soit de la part d'employés ou de l'entreprise elle-même.



Des évaluations quantitatives et qualitatives permettent d'isoler et d'analyser les dommages présumés et d'en venir à une compréhension véritable de leurs effets sur l'organisation. Le moment est propice pour exercer une grande surveillance sur ces risques en particulier.

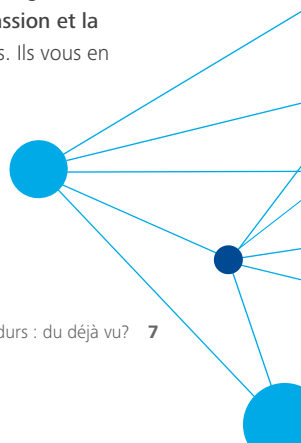
Les périodes difficiles sont également de bonnes périodes pour tirer parti de certaines occasions de **planification fiscale** qui vous aideront à gérer vos risques et à optimiser la valeur que vous créez pour vos actionnaires. Pour ce faire, vous devez commencer par adapter vos stratégies fiscales au climat d'affaires actuel. Planifiez en fonction de la restructuration de votre dette interne, de la planification et du financement transfrontaliers, et de la détermination du taux d'intérêt. Assurez-vous de profiter de toutes les subventions et mesures incitatives disponibles, comme les crédits d'impôt de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE).

Nous discutons souvent de cet élément comme d'une singularité, mais l'**excellence opérationnelle** touche en fait à un vaste éventail de disciplines, y compris la gestion des actifs, la gestion des technologies opérationnelles, la productivité sur le terrain, la gestion de l'état de préparation opérationnelle et des risques, la gestion des règlements, de la sécurité et de l'environnement, et le développement durable. En plus de représenter un avantage concurrentiel certain, l'excellence opérationnelle regroupe des ensembles de

compétences interfonctionnelles pour rehausser l'efficacité des méthodes, réduire les coûts, améliorer le service à la clientèle, réduire les délais d'intervention et accroître le rendement de l'actif.

Dans le même ordre d'idée, les bas prix actuels offrent la possibilité de revoir la **planification des effectifs à court et à long terme** et d'optimiser l'affectation des ressources aux différents projets, unités et fonctions. L'analytique de la main-d'œuvre en particulier prend une place plus importante, car une analyse plus approfondie des données générales et des données sur les ressources humaines peut mener à la découverte d'économies et de gains d'efficacité, surtout au chapitre des heures supplémentaires, de la productivité et du rendement des employés. La gestion de la demande de main-d'œuvre est le défi le plus important du secteur depuis des années; et rien n'a changé à ce sujet.

Le moral des employés peut être durement touché par une conjoncture de bas prix. Étant donné les difficultés liées à l'embauche et à la formation de nouveaux employés, il est temps, plus que jamais, de réfléchir à l'adoption de nouveaux programmes d'engagement novateurs, de donner un nouveau souffle à vos communications internes, et de revoir et d'améliorer vos systèmes de gestion du rendement pour **stimuler la passion et la productivité** de tous vos employés. Ils vous en seront redevables.



Toute action entraîne...

Les temps sont résolument durs et appellent des décisions difficiles. Selon nous, vous devriez au moins planifier pour tout, même si votre plan consiste à ne rien faire à propos de X et de n'accorder qu'un peu plus d'importance à Y. C'est le moment approprié pour les entreprises dont la position financière est solide de repérer des transactions qui ne seraient autrement pas sur le marché, mais avant d'agir, vous devez savoir, notamment, si vous devriez vous diversifier ou vous spécialiser.

Quoi qu'il en soit, nous avons fait l'expérience de conditions similaires par le passé, et une réaction bien articulée (que ce soit à l'égard des prix, du rendement opérationnel, de la fraude, des questions liées à l'effectif ou de tout autre élément) distinguera toujours les sociétés de premier plan qui, après tout, sont celles qui se démarquent dans de telles situations.

Quelle sera votre réaction?

Personnes-ressources

Geoff Hill

Leader national
Pétrole et gaz
403-267-1820
gehill@deloitte.ca

Ron Loborec

Leader national
Énergie et ressources
403-261-8156
roloborec@deloitte.ca

Van Zorbas

Leader, Consultation
Ouest du Canada
403-503-1460
vzorbas@deloitte.ca

Paul Zonneveld

Leader, Service des risques d'entreprise
Ouest du Canada
403-503-1356
pzonneveld@deloitte.ca

Trevor Bell

Leader, Fiscalité
Alberta
403-267-1880
trbell@deloitte.ca

Cary Mamer

Leader, Conseils financiers
Alberta
403-267-0570
cmamer@deloitte.ca

Nicole Torgrimson

Leader, Audit et Services-conseils
Alberta
403-267-1767
ntorgrimson@deloitte.ca

Andrew Botterill

Leader, Services-conseils liés aux
évaluations des réserves
403-648-3239
abotterill@deloitte.ca

Peter McNay

Spécialiste principal
Pétrole et gaz
403-267-0566
pmcnay@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada.
14-2629T Mars 2015