

# Flux de trésorerie : les défis des secteurs de la construction

Changer la culture et moderniser les pratiques d'une industrie complexe

AMERICAN  
EXPRESS

**EY**

Travailler ensemble  
pour un monde meilleur

À la fin de 2018, EY et American Express ont organisé une série de tables rondes sur le leadership financier et ont mené des recherches afin d'obtenir différents points de vue sur la façon dont l'industrie gère la complexité tout en atteignant ses objectifs en matière de flux de trésorerie. Le présent document fournit une synthèse de nos constatations et pose des questions clés sur le degré de préparation au changement de l'industrie.



Travailler ensemble  
pour un monde meilleur

## Table des matières

- 2 Synthèse
- 4 Augmenter le financement pour couvrir le fonds de roulement
- 6 La législation : point de départ du changement plutôt que solution
- 10 Questions et réponses en compagnie d'experts de l'industrie
- 14 Relever le défi de la modernisation financière
- 20 Relever le défi des prévisions de trésorerie
- 22 Votre entreprise est-elle prête à changer? Êtes-vous prêt à changer l'industrie?
- 24 Prenons contact



# Synthèse

« L'argent comptant est roi » dans la construction, et le demeurera, surtout si l'on tient compte du fait que cette industrie doit constamment financer des projets d'envergure, résister à de longs cycles de recouvrement et gérer des dépassements de coûts. De plus, ses acteurs doivent investir de grosses sommes pour assurer la croissance et la modernisation de leurs activités dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans le présent document, nous étudions les défis actuels auxquels les entreprises de l'industrie de la construction font face en ce qui a trait à la gestion de leur fonds de roulement et de leurs flux de trésorerie. Bon nombre de nos conclusions et constatations sont fondées sur les commentaires recueillis auprès des dirigeants financiers de 24 entreprises de construction et associations industrielles partout au Canada lors d'une série de tables rondes organisées conjointement par EY et American Express à la fin de 2018.

## Synthèse

L'industrie de la construction et du génie regroupe différents secteurs, chacun aux prises avec des enjeux opérationnels et financiers qui lui sont propres. La manière dont ces entreprises interagissent dans les chaînes de valeur de projets est une des principales raisons pour lesquelles les liquidités se retrouvent piégées.

Un grand changement, qui permettrait d'améliorer considérablement l'efficacité opérationnelle et la gestion des flux de trésorerie, s'impose dans l'industrie. Il est toutefois difficile de changer les choses dans une industrie qui compte un si grand nombre de pratiques fortement ancrées.

Le Canada continue d'emboîter le pas à d'autres pays en adoptant des lois limitant les délais de paiement dans l'objectif de protéger la viabilité financière des petites entreprises de l'industrie. Bien que les lois jouent un rôle clé dans la mise en œuvre du changement, il existe un certain scepticisme quant à leur application. De plus, l'on s'inquiète de la manière dont ces transformations sur le plan des paiements s'attaqueront aux principaux problèmes de l'industrie et contribueront à les résoudre. On pense ici à la complexité des contrats et des ordres de modification, aux renseignements exigés pour la facturation, à la faible intégration aux systèmes et à la tenue de fiches de présence et de dossiers de dépenses exacts, entre autres.

Bien qu'il soit impossible d'éliminer toutes les sources d'inefficacité et tous les facteurs de complexité, l'immobilisme n'est plus une option. Il est impératif d'améliorer les flux de trésorerie dans l'ensemble de l'industrie, mais cela doit d'abord passer par un changement de culture. Pour opérer ce changement, il faut s'attacher à trouver de nouvelles façons d'accroître l'efficacité opérationnelle, à instaurer le changement en interne et à prendre la responsabilité d'améliorer les interactions entre les responsables des projets et les partenaires de l'industrie. Les avantages que chacun en retirera seront considérables.

- ▶ **Combien de liquidités pourraient être libérées du fonds de roulement en éliminant ces problèmes commerciaux sous-jacents?**
- ▶ **Avez-vous commencé à préparer votre entreprise à se conformer aux prochaines lois?**
- ▶ **Quels sont vos objectifs en matière d'amélioration des flux de trésorerie au cours des 12 à 18 prochains mois?**



## Principales constatations sur l'industrie

### Liquidités piégées

Selon l'analyse de l'industrie réalisée par EY, entre 5 et 10 milliards de dollars canadiens seraient piégés dans le bilan des entreprises de construction nord-américaines (par rapport au rendement moyen dans l'ensemble de l'industrie).

### Aucune solution universelle

Chaque changement exigera une plus grande normalisation dans l'industrie, des améliorations aux systèmes et une gestion accrue du changement.

### Nouvelles lois à l'horizon

De nouvelles lois sont adoptées dans l'ensemble du Canada afin de fournir des protocoles pour l'application de cycles de paiement plus rapides. Toutefois, bon nombre d'entreprises ne sont actuellement pas prêtes à s'y conformer.

### La culture : un des principaux freins au changement

Les entreprises doivent adopter et maintenir une culture axée davantage sur les flux de trésorerie pour faire en sorte que les changements nécessaires soient durables.



# Augmenter le financement pour couvrir le fonds de roulement

L'industrie de la construction s'est longtemps distinguée par ses longs cycles de paiement, le caractère saisonnier de ses activités, l'irrégularité et l'imprévisibilité de ses flux de trésorerie et, souvent, une insuffisance du fonds de roulement exigeant un financement à court ou à long terme.

Une analyse d'EY sur le rendement financier des entreprises de construction et de génie nord-américaines au cours des quatre dernières années a confirmé les défis que celles-ci doivent relever. À partir d'une comparaison avec les deux dernières années, l'analyse indique que dans un environnement de croissance nulle des revenus, les besoins en fonds de roulement net ont augmenté de 5 % (plus de 2,1 G\$ de plus de liquidités piégées).

En même temps, l'endettement a augmenté de 11 % et les flux de trésorerie liés à l'exploitation ont diminué de 6 %. La situation est la suivante : davantage de liquidités se retrouvent piégées tandis que les coûts de financement grimpent, ce qui risque de réduire la marge de manœuvre financière des entreprises.

## Augmenter le financement pour couvrir le fonds de roulement

Le délai moyen de recouvrement des créances, qui permet de mesurer la rapidité à laquelle l'argent est recouvré à la suite de l'exécution de services, a continué d'augmenter dans l'industrie de la construction, atteignant un sommet sur les quatre dernières années de 83 jours en 2017-2018. Cela signifie que les entreprises doivent financer trois mois de revenus, en moyenne, pour exercer leurs activités.

Le rendement du cycle d'exploitation client dans chaque secteur de l'industrie de la construction varie considérablement, avec un écart moyen de 65 jours entre le plus performant et le moins performant de chaque secteur. Bien que cet écart puisse s'expliquer en partie par différents facteurs comme le type d'activités, l'emplacement géographique et d'autres éléments liés à l'industrie, il confirme également que certaines entreprises s'attaquent à ces défis plus efficacement que d'autres. Cela devrait rappeler constamment à de nombreuses entreprises qu'elles peuvent améliorer leur rendement en modifiant leurs propres pratiques.

Un des grands facteurs de changement dans l'industrie de la construction a été le soutien apporté aux 20 000 petites et moyennes entreprises au Canada afin d'assurer leur viabilité financière. Selon une étude récente d'EY, les petites entreprises ont des cycles d'exploitation plus longs que les grandes, soit 28 % plus longs dans l'industrie de la construction et 16 % plus longs dans l'industrie du génie. Par conséquent, leurs besoins en liquidités sont encore plus importants alors que leurs options de financement à court terme sont déjà restreintes.

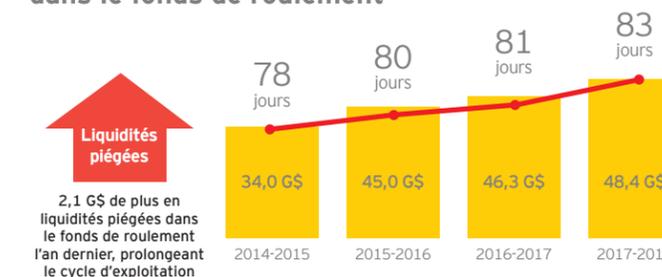
### Différence entre petites et grandes entreprises



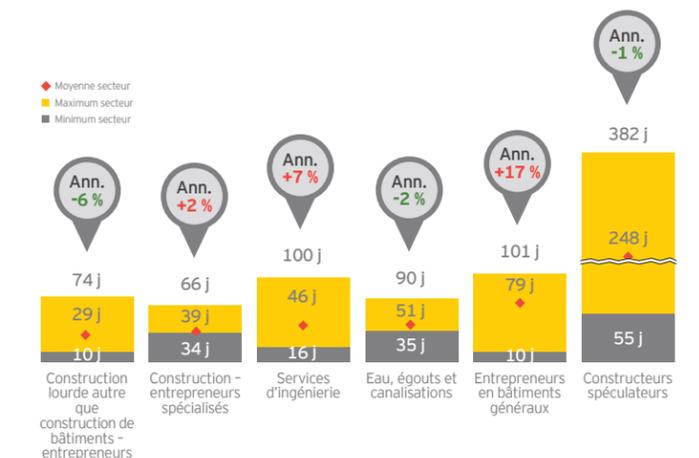
Selon des études et les commentaires de chefs de file de l'industrie, le coût du financement de cycles d'exploitation plus longs fait grimper les soumissions et augmente les coûts des projets, ce qui oblige les petites entreprises à recouvrer ces coûts pour demeurer concurrentielles.

La détérioration du rendement n'est pas une option viable. Pendant des années, les entreprises se sont efforcées de réduire les coûts et de contenir les marges de profit, mais en fin de compte, il leur sera plus difficile de réaliser des économies de cette façon. Pour surmonter les défis liés aux flux de trésorerie dans le contexte actuel, les entreprises doivent mettre en place davantage de mesures de transformation, et un changement important des pratiques doit s'opérer à l'échelle de l'industrie.

### Un délai moyen de recouvrement plus long immobilise davantage de liquidités dans le fonds de roulement



### Grande variation du rendement dans les secteurs et entre ceux-ci





# La législation : point de départ du changement plutôt que solution

Au cours des dernières années, bon nombre de changements réglementaires ont été apportés dans l'industrie de la construction au Canada à l'échelle fédérale, provinciale et, dans certains cas, municipale. Ces changements font suite à ceux effectués aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays, où l'on a déjà adopté des mesures législatives ou certaines formes de codes de conduite en ce qui a trait aux paiements rapides.

Les paiements tardifs causent du tort à l'industrie. On a établi un lien entre cette pratique et une augmentation des coûts de construction (puisque les suppléments pour les coûts d'emprunt sont intégrés aux soumissions), ainsi qu'un nombre réduit de soumissionnaires, une baisse du taux d'emploi, des investissements moins élevés dans l'équipement et, dans les cas les plus graves, des fermetures forcées et des faillites.

Principaux avantages de l'adoption de lois

PAIEMENTS  
RAPIDES  
ENTRE LES  
PARTIES  
(5 À 30 JOURS)

RÈGLEMENT  
EFFICACE DES  
DIFFÉRENDS

MODERNISATION  
DES PRIVILÈGES

VISIBILITÉ DES  
PAIEMENTS

ASSOULIS-  
SEMENT DES  
RÈGLES  
RELATIVES AUX  
RETENUES AVEC  
MAINLEVÉE  
OBLIGATOIRE

La législation :

## point de départ du changement plutôt que solution

En Ontario, d'importants changements ont été apportés à la *Loi sur le privilège dans l'industrie de la construction* (qui s'intitule désormais la *Loi sur la construction*), et ceux-ci servent de modèle pour le reste du Canada. Les principales améliorations découlent d'un régime de paiement rapide, de restrictions quant aux délais de contestation de factures, d'un processus accéléré obligatoire de règlement des différends (arbitrage intérimaire), de dispositions sur la résiliation des contrats de travail, de nouveaux délais associés aux privilèges et d'autres changements visant à moderniser la loi. Certains changements sont entrés en vigueur en 2018; tous les changements seront en vigueur en octobre 2019.

D'autres provinces ont pris des mesures pour corriger les lacunes de la législation existante (voir le schéma), bien que l'ampleur et la portée des changements varient considérablement.

Pour l'ensemble des provinces, le principal objectif du changement consiste à trouver un équilibre entre les besoins des entrepreneurs et ceux de leurs clients. Les lois prévoient un ensemble solide de délais de paiement plus courts entre propriétaires, entrepreneurs principaux et sous-traitants (28 à 30 jours pour payer l'entrepreneur principal suivant la réception de la facture, 5 à 7 jours pour payer le sous-traitant, et ainsi de suite jusqu'à la fin de la chaîne de valeur). En supposant que les factures ne sont pas contestées, ce qui constitue un risque réel et permanent, ces changements amélioreront considérablement la quantité de liquidités disponibles dans l'industrie.

### Évolution du contexte des paiements rapides



La législation :

## point de départ du changement plutôt que solution

Malgré ces légères différences, toutes les entreprises feront face à des enjeux pratiques lorsqu'elles voudront se conformer aux exigences des nouvelles lois. Par exemple :

- ▶ Établir des processus suffisamment efficaces et efficaces pour respecter les cibles législatives en matière de durée des cycles de traitement des factures et de paiement.
- ▶ Gérer sans heurts un portefeuille de projets, dont chacun est assujéti à différentes exigences législatives.
- ▶ Prévenir et surveiller la sous-facturation ou les trop-payés puisque les exigences de traitement accéléré exercent une pression sur l'examen et la validation.
- ▶ Déterminer comment fonctionnent concrètement les avis et les paiements tout au long de la chaîne de valeur, particulièrement au regard des délais plus courts (5 à 7 jours).

Malgré la nature positive des changements, certains doutent que les lois auront l'incidence voulue sans un consensus de l'industrie et un changement culturel au sein de celle-ci afin d'assurer le succès de ces modifications :

- ▶ Des délais de paiement plus courts ne seront bénéfiques pour la chaîne de valeur que si l'on produit des factures « en bonne et due forme », c'est-à-dire complètes, exactes et remises en temps opportun. Si un grand nombre de factures sont rejetées (dans les délais impartis), aura-t-on réellement amélioré la durée du cycle d'exploitation?
- ▶ Quels seront les recours en cas de non-conformité? Il est peu probable qu'un organisme central puisse à la fois arbitrer les différends et faire appliquer les règles efficacement.
- ▶ Dans les faits, les lois mettent en place une entente de paiement sur paiement. Tous les partenaires dépendent donc énormément l'un de l'autre lorsqu'il faut agir efficacement pour déclencher le processus de paiement.
- ▶ Les organismes gouvernementaux sont grandement bureaucratiques et ne sont fondamentalement pas aussi prêts à une modernisation relative aux paiements accélérés.

« Je me souviens de la première fois où j'ai vu une clause de paiement sur paiement; nous avons refusé de la signer. C'était en 1994. Maintenant, presque personne ne refuse de la signer, parce que si tu ne la signes pas, tu n'obtiendras pas le contrat. »

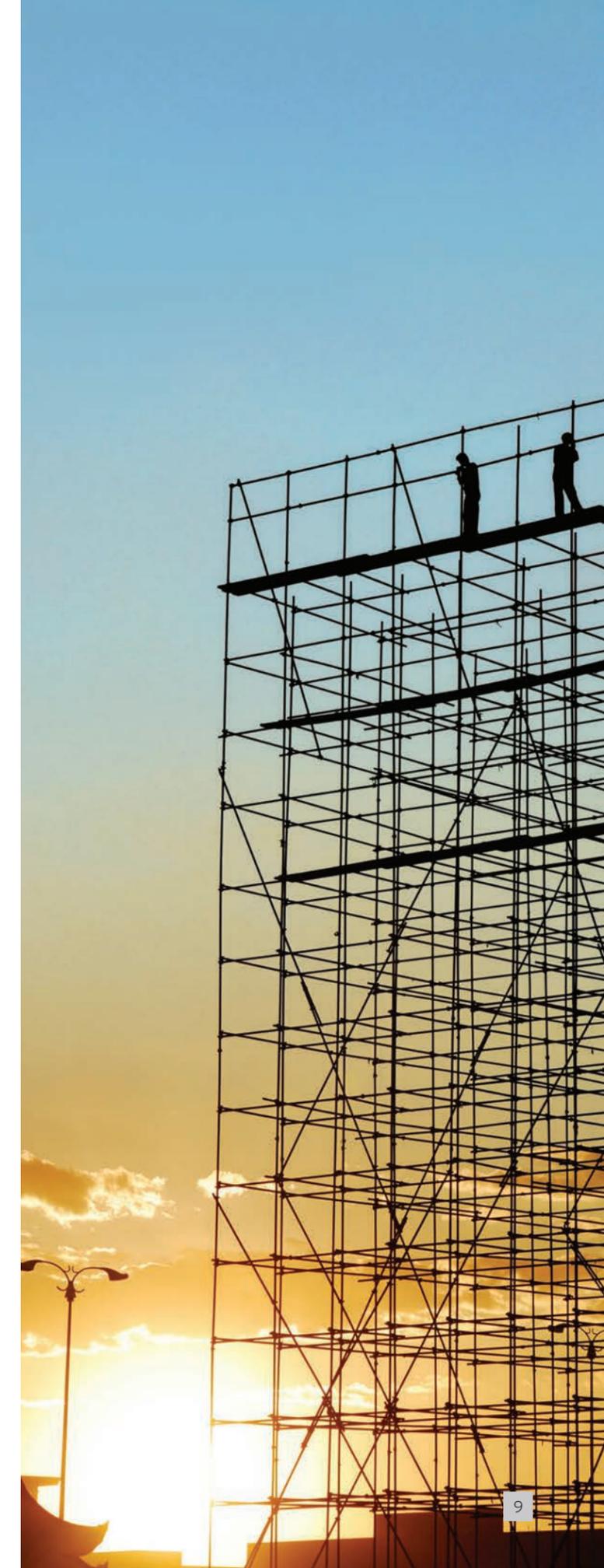
- **Bill Black**  
Président, Calgary Construction Association

« Si un changement culturel ne s'opère pas dans l'industrie, je ne crois pas que les lois en soi auront une grande incidence. »

- **Paul Raboud**  
Directeur du conseil d'administration de Bird Construction et ancien président de l'Ontario General Contractors Association

Pour que les paiements rapides soient un objectif de l'industrie, il faudra la combinaison de divers facteurs :

- ▶ **Éducation et sensibilisation** : améliorer la compréhension des changements législatifs, des projets visés par ces changements et des responsabilités de chaque intervenant, en interne et entre les entreprises. Pour cela, il faudra une communication plus efficace et opportune entre les parties de la pyramide de la construction.
- ▶ **Amélioration des processus** : s'assurer que des processus efficaces sont mis en place dans la fonction finance et qu'ils sont appuyés par des activités produisant des factures exactes, complètes et remises en temps opportun.
- ▶ **Technologie** : numériser des contrats intelligents en s'appuyant sur l'automatisation et l'intégration entre les participants de la chaîne de valeur. Pour ce faire, il faudra une modernisation continue dans l'industrie et un relèvement des normes en matière de données.
- ▶ **Politiques** : accroître les exigences imposées aux entrepreneurs durant les appels d'offres, tout en signalant ceux qui enfreignent constamment les règles et en restreignant leur capacité à soumissionner les nouveaux projets.
- ▶ **Législation** : mettre en place un recours judiciaire en cas de non-conformité et un processus efficace de règlement des différends (arbitrage intérimaire).
- ▶ **La volonté de changer!**





# Questions et réponses en compagnie d'experts de l'industrie

Entrevues avec

**Paul Raboud**, directeur du conseil d'administration de Bird Construction et ancien président de l'Ontario General Contractors Association

**Bill Black**, président, Calgary Construction Association

Questions et réponses en compagnie

## d'experts de l'industrie

# Q et A



**Paul Raboud**

Directeur du conseil d'administration de Bird Construction et ancien président de l'Ontario General Contractors Association

### Les changements continus entraînés par la législation sur les paiements rapides seront-ils facilement adoptés dans l'ensemble des chaînes de valeur de projets?

La législation sur les paiements rapides répond à la demande des corps d'état du second œuvre et des fournisseurs. Elle a été conçue pour avoir une incidence sur les corps de métier, et je suis convaincu qu'elle aura un impact d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur.

Cette législation permet deux choses. Tout d'abord, sur le plan des flux de trésorerie et des délais de paiement, elle stipule qu'un propriétaire dispose de 28 jours pour payer une facture, que l'entrepreneur général doit effectuer son paiement dans un délai de sept jours, et ainsi de suite tout au long de la chaîne. L'effet produit sera probablement limité, ou pourrait du moins favoriser un changement dans la culture du paiement de l'industrie.

La deuxième chose est qu'elle prévoit un recours en arbitrage intérimaire. À mon avis, cet aspect-là aura une réelle incidence sur les flux de trésorerie. Puisque les gens auront l'option de porter leur différend en arbitrage, les propriétaires devront traiter les problèmes plus rapidement étant donné qu'il y aura une solution de rechange crédible pour le bénéficiaire.

De façon générale, la législation sur les paiements rapides sera bénéfique pour les corps d'état du second œuvre plus que pour tout autre participant de la chaîne de paiement. Ce sont eux qui sont les plus susceptibles de constater une amélioration de leurs flux de trésorerie.

À mon avis, l'objectif ultime de la législation est de transformer la culture. C'est ce que nous voulons : un virage culturel qui amènera tout le monde à travailler ensemble et à coopérer. Une industrie de la construction structurée officiellement et propice aux litiges ne favorise pas l'efficacité.

### Quelles sont les principales mesures que les petites et moyennes entreprises peuvent prendre en interne pour améliorer leur position et leur rendement?

Elles ont une excellente occasion de raccourcir leur délai moyen de recouvrement des créances en rationalisant l'administration de leurs comptes clients. Il est incroyable de constater le nombre de retards de paiement qui pourraient être évités simplement en lisant les dispositions du contrat et en soumettant les bons documents. La plupart des projets comportent une procédure qui permet de vérifier la facture avec le propriétaire afin d'éviter qu'elle soit rejetée.

La deuxième chose que je suggère est d'inclure le personnel des opérations dans le recouvrement (par exemple, le gestionnaire de projet) au lieu d'avoir des employés de différentes entreprises qui communiquent entre eux sans se connaître et sans pouvoir mettre des visages sur les noms. Je ne crois pas qu'il soit juste de confier l'entière responsabilité du recouvrement des paiements au service de recouvrement ou à l'équipe des comptes clients, car ils n'ont pas tous les outils en main. Je suis stupéfait de constater l'efficacité avec laquelle les factures sont recouvrées lorsque le personnel des opérations participe à cette tâche.

Les gens doivent comprendre que la culture de l'entreprise est la suivante : « Nous recouvrons nos factures à temps et nous vous évaluons sur ce point en tant que gestionnaire de projet. Il ne suffit pas d'effectuer les travaux à temps; le gestionnaire de projet est également responsable du recouvrement des sommes qui nous sont dues. » Et il faut le dire au propriétaire : « Nous ferons ce que nous avons à faire, mais vous aussi vous devez faire votre bout de chemin. » Lorsqu'une relation respectueuse est établie, les propriétaires paient à temps. Le changement culturel doit se faire des deux côtés.

## Quels autres changements faut-il apporter à l'échelle de l'industrie pour régler les problèmes persistants?

Dans un projet de construction, de multiples processus sont mis en œuvre et il y a beaucoup d'échanges de renseignements. La mesure dans laquelle nous pouvons systématiser et simplifier ces processus fera une grande différence. Notre objectif ultime est de trouver des moyens d'accélérer l'échange de renseignements et de réduire le nombre de problèmes de coordination entre les équipes de professionnels (mécanique, électricité, dessin d'architecture et dessin de charpente) ainsi que d'être en mesure de diffuser l'information et d'améliorer la coordination.

Pour améliorer les flux de trésorerie et la rentabilité, il est essentiel d'améliorer la qualité des documents et la planification des projets. Il est beaucoup plus économique de bien planifier que d'avoir 20 travailleurs sur le chantier qui ne savent pas quoi faire parce que le travail n'a pas été correctement organisé.

Dans le domaine de la construction, la qualité des documents fait une énorme différence. Lorsque les dessins et les documents sont de piètre qualité, tout s'embourbe; il y a des ordres de modification et des différends à n'en plus finir. Cela exige des communications supplémentaires et cause des retards sur l'échéancier.

Il y a une pression à la baisse constante sur les prix pour les sociétés d'experts-conseils responsables de la réalisation des dessins; tout va plus vite qu'avant. En conséquence, les concepteurs ont moins de temps et moins d'argent parce que la concurrence est très vive. La qualité des dessins fait toutefois une grande différence dans la réussite de ces projets et ultimement dans la rentabilité et les flux de trésorerie. Le conseil que j'aimerais donner aux propriétaires est de chercher à obtenir des dessins de qualité plutôt que d'en réduire les coûts.

Voici une pratique que nous tentons de promouvoir dans l'industrie : faire en sorte que les responsables de projet du gouvernement choisissent les experts-conseils en se basant sur la qualité plutôt que sur le prix. C'est une question d'optimisation de l'argent investi. Il ne s'agira peut-être pas de la solution de conception la plus économique, mais elle présentera le meilleur prix pour le meilleur service, et générera des économies pour le projet global.

**De façon générale, la législation sur les paiements rapides sera bénéfique pour les corps d'état du second œuvre plus que pour tout autre participant de la chaîne de paiement.**



**Bill Black**

Président, Calgary Construction Association

## Les changements continus entraînés par la législation sur les paiements rapides seront-ils facilement adoptés dans l'ensemble des chaînes de valeur de projets?

L'adoption ne sera pas nécessairement facile. Il faudra beaucoup de temps avant que tout se mette en place et la méthode employée pourra déplaire à certains. Chaque province le fera à sa manière et l'uniformité constituera un défi. Par contre, il s'agira tout de même d'un progrès. La législation est une étape positive : elle permet d'établir une norme.

Aussi difficile ou interminable que puisse être l'établissement de lois sur les délais de paiement, l'alternative, c'est-à-dire l'absence d'une telle législation, se traduira par un stress continu particulièrement ressenti par les petites et moyennes entreprises. Nous ne pouvons pas nous permettre de financer des projets pour lesquels certains retardent les paiements.

Très franchement, il y a trop d'entités pour qui le fait de ne pas payer ses factures est devenu un moyen de pression sur les fournisseurs de services de construction, les experts-conseils et les entrepreneurs spécialisés. Et certaines personnes ne voudront pas perdre ce pouvoir.

## Quelles sont les principales mesures que les petites et moyennes entreprises peuvent prendre en interne pour améliorer leur position et leur rendement?

Elles doivent considérer leur entreprise comme telle. J'ai vu certaines entreprises chercher à décrocher des contrats en fonction du volume plutôt que des profits. Pour survivre dans un contexte économique difficile et exigeant, il faut se concentrer davantage sur la rentabilité, car au bout du compte, le volume ne suffit pas. Il faut refuser les mauvais projets. Il ne faut pas travailler pour des gens qui ne paient pas. Il ne faut pas travailler pour des gens qui gèrent mal leurs projets, car vous finirez par payer pour gérer les problèmes qui surviendront sur le chantier. Vous devez très, très bien connaître vos coûts, savoir distinguer les bonnes affaires des mauvaises et viser la rentabilité, et non le volume.

## Quels autres changements faut-il apporter à l'échelle de l'industrie pour régler les problèmes persistants?

L'industrie doit continuer à réfléchir à la diversité, plus particulièrement à l'inclusion d'un plus grand nombre de femmes, car il s'agit encore d'un milieu dominé par les hommes. Il faut réfléchir attentivement à la relève et aux façons d'intéresser les jeunes du secondaire aux métiers de la construction pour qu'ils décident de faire carrière dans cette industrie. Actuellement, on se dit encore : « Si tout le reste ne fonctionne pas, je pourrai toujours travailler dans la construction. » C'est dommage que la construction soit considérée comme un choix de dernier recours.

Je ne crois pas que nous ayons fait du bon travail sur le plan de la promotion et de la défense de notre industrie et nous ne sommes pas parvenus à démontrer à quel point l'industrie de la construction est une excellente occasion pour les jeunes, les femmes et les nouveaux Canadiens.

L'une des principales lacunes de l'industrie est le manque de collaboration entre les différentes disciplines. Les entrepreneurs généraux, les entrepreneurs spécialisés, les architectes, les ingénieurs et les propriétaires devraient prendre le temps d'apprendre à collaborer. C'est pourquoi il faut accorder de l'importance aux initiatives qui rassemblent les différents intervenants et leur permettent de discuter ensemble des enjeux de l'industrie.

Par exemple, le but du Calgary's Owners, Architects, Engineers, and Contractors Group est de réunir tous ces différents organismes pour discuter des problèmes qui nous concernent tous de tenter d'établir un dialogue et des initiatives qui nous aideront à mieux travailler ensemble.

Un autre problème est la pauvreté technologique de nos entreprises. Notre industrie doit être plus novatrice, mais lorsque tout le monde se bat contre la diminution de ses marges et de sa rentabilité, il devient difficile d'investir dans l'innovation puisque celle-ci représente des heures non facturables.

Nous devons également mettre en place des processus rapides pour l'approbation des factures, l'approbation des travaux et la gestion de la qualité. Ces processus ne doivent pas prolonger les délais de paiement. Nous avons donc besoin à la fois de processus rapides et d'une législation sur les paiements rapides pour que tous soient tenus de respecter une certaine norme.

Une partie du problème réside dans le fait qu'on ne crée pas de logiciels pour des entreprises de huit employés. Nous avons besoin d'un système qui s'inspire d'Autodesk, c'est-à-dire qui soit modulable en fonction des besoins des petites entreprises et de ceux des plus gros joueurs. Nous aurions ainsi un portail ou contrat commercial ainsi qu'un volet modulable pour les entrepreneurs spécialisés, et nous pourrions commencer à créer un modèle efficace dans le cadre duquel les entrepreneurs spécialisés recevraient une somme minime pour participer au système, somme qui s'inscrirait dans un abonnement à grande échelle. Ainsi, nous aurions tous accès à un système, relié lui-même à un système central, et les flux d'argent, d'information, d'exigences et de communications seraient regroupés sur une seule plateforme. Cela ferait toute une différence!



# Relever le défi de la modernisation financière

Selon un récent sondage mené par EY<sup>1</sup> auprès de dirigeants de l'industrie de la construction, la majorité (98 %) croit qu'une stratégie numérique est essentielle à leur réussite à long terme. Toutefois, seuls 28 % d'entre eux ont mentionné avoir déjà une stratégie en place, et 9 % seulement se considèrent comme adaptés à l'ère numérique.

Bien qu'elles soient prioritaires, la modernisation et l'adoption d'une stratégie numérique représentent un défi pour de nombreuses entreprises. Et pour financer la modernisation, il faut prévoir des investissements. Afin d'atteindre les flux de trésorerie visés et d'écourter la durée des cycles, les professionnels de la fonction finance doivent trouver une façon de rentabiliser le plus possible les investissements tout en respectant les objectifs commerciaux.

Relever le défi de

## la modernisation financière



Manque de prévisibilité et de visibilité des flux de trésorerie

Contrats et ordres de modification complexes

Exigences de facturation élevées

Réception tardive des données des sous-traitants

Qualité du travail

Prise d'effet des retenues de garantie et des clauses de paiement sur paiement

Des analyses comparatives révèlent que l'industrie de la construction a besoin de modernisation. En comparant la fonction finance des entreprises de construction avec son équivalent dans les autres secteurs, on remarque en partie les résultats d'un sous-investissement dans la technologie :

- ▶ Dans l'industrie de la construction, plus de la moitié (51 %) des professionnels de la fonction finance assument des tâches liées au traitement des opérations, comparativement à 38 % à 46 % dans les autres secteurs. Cela signifie qu'ils consacrent plus de temps à des processus manuels qu'à l'aide à la décision pour l'entreprise.

- ▶ Les cycles de traitement des factures sont de trois à six fois plus longs que dans les autres secteurs et nécessitent beaucoup plus de ressources.
- ▶ La majorité (70 %) des coûts liés à la fonction finance servent à rémunérer les employés, alors que ce pourcentage varie entre 50 % et 60 % dans les autres secteurs. Dans l'industrie de la construction, une proportion moindre du budget des finances est affectée aux technologies comparativement à ce qui est observé dans les autres secteurs. Par conséquent, cette fonction manque d'efficacité et est incapable de se préparer pour l'avenir.

% des professionnels de la fonction finance chargés du traitement des opérations



Construction  
51 %



Autres industries  
38-46 %



Construction  
70 %



Autres industries  
50-60 %

Relever le défi de

## la modernisation financière

Des discussions tenues avec des chefs de file de l'industrie ont permis de dégager un consensus en ce qui concerne les principales priorités à court terme :

### Accroître la normalisation et le professionnalisme

De nombreuses entreprises ont évalué ou adopté une stratégie de centralisation et de normalisation de leurs pratiques, particulièrement des processus administratifs. Cela englobe notamment la constitution de centres d'excellence ou de services partagés, la création de centres de traitement externes, ou simplement l'application d'un ensemble de procédures standards dans toutes les entités opérationnelles.

Selon les parties prenantes de l'industrie, quelle que soit la stratégie adoptée, qu'il s'agisse de normalisation (application de pratiques standards dans plusieurs établissements) ou de centralisation (regroupement des processus communs dans un centre de services partagés), un changement culturel s'impose pour pouvoir s'adapter aux nouvelles pratiques tout en respectant les objectifs financiers (ce qui ne fait généralement pas partie des priorités clés de l'entreprise). En outre, certains problèmes font couramment surface, notamment le traitement des équivalents temps complet (ETC) redondants affectés à différents projets, la gestion de la répartition des coûts, et surtout, l'obtention de l'adhésion et de l'appui des responsables des activités commerciales.

Bien que la normalisation reste une pratique reconnue pour ses gains d'efficacité, elle représente souvent un défi, surtout dans une industrie où bon nombre de projets sont régis par des contrats non standards et des exigences particulières. De plus, il est généralement difficile pour les équipes des finances d'adapter les processus à tous les clients, car elles sont souvent avisées de telles particularités seulement après le début du projet, alors que les besoins deviennent évidents.

Pour plusieurs, les avantages de la normalisation et de la centralisation l'emportent sur les défis que celles-ci comportent. On peut amorcer un changement en faisant une analyse comparative des coûts actuels de l'entreprise pour déterminer si le modèle opérationnel existant est trop coûteux. Il est ensuite important de définir les principales exigences commerciales et les stratégies qui pourraient permettre de les respecter. Enfin, après avoir défini une stratégie, il est recommandé d'élaborer un plan de gestion du changement détaillé afin de garantir son efficacité.

### Investir dans le numérique et les nouvelles solutions technologiques

L'installation et la mise à niveau de logiciels de planification des ressources de l'entreprise (PRE) et de systèmes financiers demeurent les plus gros investissements technologiques des entreprises de construction. En dépit des coûts de financement élevés que ces activités entraînent, elles sont perçues comme étant indispensables à la compétitivité. Si les entreprises adoptent ce type de technologies, c'est surtout pour consolider les plateformes commerciales et éliminer les anciens systèmes, pour appuyer les stratégies de croissance (interne et externe), pour améliorer la disponibilité et la qualité de l'information à tous les niveaux de l'entreprise afin de prendre de meilleures décisions en temps opportun, et pour continuer à gérer plus efficacement les coûts.

Bien que les logiciels de PRE soient très avantageux pour de nombreuses entreprises de construction, dans la réalité, ces systèmes sont rarement adaptés aux principales exigences commerciales de cette industrie. En effet, il est souvent difficile d'assurer l'intégration des logiciels des clients et des fournisseurs, de comptabiliser le temps et les fonds avec exactitude, et de gérer efficacement les exigences variées des clients (ordres de modification, par exemple).

Les développeurs ne cessent de créer des logiciels toujours plus avancés pour l'industrie de la construction. Cela dit, puisqu'il serait trop coûteux de configurer un logiciel de PRE commercial, on constate également que les entreprises de construction ont de plus en plus tendance à concevoir leurs propres logiciels afin de satisfaire leurs exigences très précises. Avoir son propre logiciel permet d'intégrer les capacités des services de vente à celles des chantiers et des services administratifs, et même de mieux intégrer les capacités des tiers. Diverses solutions existent, comme les feuilles de temps numériques, l'enregistrement à l'échelle du système des mouvements de matériaux de construction, les documents numériques, les flux de travaux et l'accès rapide aux contrats, aux dossiers de projet et aux états de paiement. La clé de la réussite de toute mise en œuvre réside dans la capacité à intégrer les modules de projet aux services comptables dorsaux.

Les chefs de file de l'industrie ont remarqué qu'un investissement collaboratif intersectoriel dans la technologie ou les normes de données en vue de simplifier les pratiques existantes représentait une occasion unique d'améliorer l'intégration et la normalisation.

Les entreprises de taille moyenne bien gérées figurent actuellement parmi les plus solides de l'industrie, car elles sont juste assez grandes pour être plus disciplinées, et juste assez petites pour éviter les problèmes d'approvisionnement. Elles ont un plus grand contrôle sur l'évolution de leurs activités en plus d'avoir la capacité de se spécialiser. De nos jours, c'est la combinaison idéale pour conserver une certaine agilité et un certain dynamisme sur le marché.

- **Bill Black**  
Président, Calgary Construction Association

Relever le défi de

## la modernisation financière

Les entrepreneurs demandent de plus en plus à leurs sous-traitants de saisir des données dans leurs propres portails. Perçue comme une délégation de tâches, cette pratique s'est heurtée à une certaine résistance. Toutefois, en raison du manque d'intégration des systèmes, ce processus aide à réduire une partie des reprises associées à l'utilisation de plusieurs logiciels, et à mieux cerner les exigences relatives aux factures.

Bien que l'industrie de la construction soit complexe, il y a eu des développements du côté de l'utilisation potentielle de nouvelles technologies comme la chaîne de blocs, y compris son intégration aux solutions de modélisation des données de bâtiments. La technologie de la chaîne de blocs pourrait être appliquée aux chaînes d'approvisionnement de construction de base pour gérer les relations contractuelles au moyen de contrats intelligents et d'échanges électroniques entre les parties. Les premiers projets pilotes élargiront sans doute l'éventail de choix pour l'avenir.

### Réduire les processus manuels

Les solutions numériques modernes peuvent exécuter des processus ardues et créer des gains d'efficacité. C'est précisément la raison d'être de l'automatisation des processus robotisés (APR). L'APR permet de reproduire les interventions manuelles des humains : déplacer ou copier des données à des emplacements préétablis, renseigner et évaluer des pistes, réaliser des calculs et déclencher des activités en aval.

Dans de nombreuses entreprises de construction, plusieurs processus répétitifs peuvent être automatisés pour que les employés puissent se consacrer davantage à des activités plus complexes ou à plus grande valeur ajoutée. Pour commencer, il faut recenser et comprendre les processus manuels existants, puis effectuer une analyse de la rentabilité en vue de leur automatisation.

### Instaurer des plateformes de paiements interentreprises

Il est de plus en plus courant de voir des organisations, y compris des entreprises de construction, tirer avantage des plateformes de paiement infonuagiques. Bien que cette technologie n'ait pas gagné l'industrie de la construction aussi rapidement que les autres secteurs, les entreprises de construction saisissent l'occasion de traiter les paiements à l'avance moyennant des frais égaux ou inférieurs aux frais financiers.

Quels que soient les changements envisagés, une approche transformative a le potentiel d'améliorer considérablement l'entreprise dans son ensemble, et d'avoir des répercussions sur les chaînes de valeur de la construction partout au Canada. Dans bien des cas, de petits changements peuvent avoir des retombées importantes. Voilà pourquoi il est conseillé aux entreprises d'évaluer objectivement leurs priorités à court et à moyen terme afin de trouver de nouvelles façons d'optimiser leurs activités pour réduire les coûts, améliorer la durée des cycles et simplifier les processus redondants.

« Dans tous les secteurs confondus, la construction fait partie des coûts de production. Augmenter son efficacité est donc bénéfique pour l'économie dans son ensemble. »

- Paul Raboud  
Directeur du conseil d'administration de Bird Construction et ancien président de l'Ontario General Contractors Association

### Principales entraves à la modernisation

- 1 Manque d'intégration des systèmes
- 2 Pénurie d'employés formés à l'utilisation des technologies numériques
- 3 Faible acceptation
- 4 Financement
- 5 Réticence ou incapacité à transférer les investissements à la clientèle



# Relever le défi des prévisions de trésorerie

Les entreprises de construction ont toujours de la difficulté à prévoir les flux de trésorerie et à prédire les exigences sur ce plan dans un horizon temporel raisonnable. Il s'agit d'un défi de taille étant donné que les marges sont serrées et que des sommes substantielles sont mobilisées comme fonds de roulement.

L'équipe des finances formule généralement des prévisions de trésorerie pour chaque projet avant de les consolider. Pour plusieurs, ce processus manuel s'avère ardu. Certains citent l'absence de solutions technologiques efficaces comme facteur, mais même lorsque des plateformes sont en place, l'exactitude des données saisies par les équipes de projet constitue également un motif d'inquiétude. De plus, de nombreux projets peuvent présenter différents profils de flux de trésorerie.

Relever le défi des

## prévisions de trésorerie

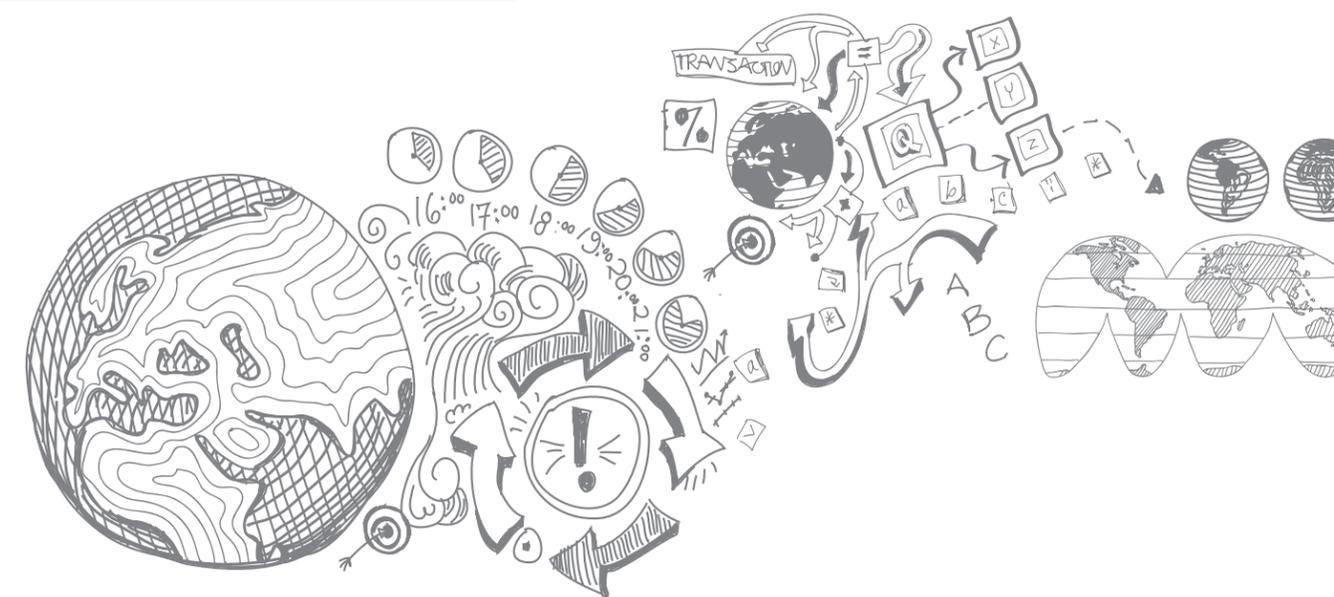
### Quelques problèmes clés soulevés :

- ✓ Processus manuels, souvent gérés au moyen de courriels et de feuilles de calcul
- ✓ Absence de solutions technologiques efficaces
- ✓ Renseignements insuffisants pour comparer les flux de trésorerie réels avec les prévisions
- ✓ Gestion de multiples changements apportés aux projets et de leurs répercussions sur les flux de trésorerie
- ✓ Méconnaissance, chez les gestionnaires et les équipes de projet, de l'influence et des répercussions qu'ils ont sur les flux de trésorerie (p. ex., cycles de facturation manquants)

Dans beaucoup d'entreprises, les prévisions de trésorerie sont la plupart du temps inexactes (trop élevées ou trop basses). Pour combler ces écarts par rapport aux chiffres réels, il est nécessaire de mettre des fonds de côté, et de mobiliser ainsi davantage de liquidités alors que l'encaisse est parfois limitée. De plus, une telle imprécision influence les décisions en matière de répartition du capital et augmente les risques associés aux ratios à respecter.

De plus en plus de solutions sont offertes aux entreprises pour les aider à mieux prévoir leurs flux de trésorerie. Les systèmes de gestion de la trésorerie ainsi que les outils autonomes basés sur le Web permettent de recueillir plus rapidement diverses données dans des modèles de présentation flexibles, que ce soit dans le cadre du flux de travaux ou à la suite de rappels. L'analytique permet d'évaluer de près l'exactitude des données, en plus de fournir des rétroactions et des évaluations du rendement.

En dépit de la qualité des outils, il est réellement nécessaire d'assurer l'exactitude des données et d'obtenir un véritable engagement des parties prenantes. Somme toute, une certaine discipline doit être maintenue grâce à des mesures d'évaluation et de responsabilisation. Pour améliorer la situation, on peut établir un ensemble commun d'indicateurs clés du rendement afin de mesurer l'exactitude des flux de trésorerie et de responsabiliser davantage les parties prenantes internes au regard de l'information échangée.





Votre entreprise est-elle prête à changer?

# Êtes-vous prêt à changer l'industrie?

Dans l'ensemble, les experts financiers sont d'avis que les flux de trésorerie demeurent une importante priorité. Cependant, il faut surmonter des défis de taille pour en améliorer la visibilité, la gestion et la prévisibilité. Des modifications législatives pourraient désormais obliger certaines entreprises à accélérer leurs initiatives ou faire en sorte qu'elles peinent à respecter les exigences plus grandes de la loi.

Votre entreprise est-elle prête à changer?

## Êtes-vous prêt à changer l'industrie?

Tel que l'indique le présent document, il n'existe pas de solution universelle à la modernisation nécessaire pour transformer l'industrie. Le changement est difficile et peut s'avérer coûteux. Les entreprises doivent évaluer leurs priorités et trouver les employés, les processus et les technologies qui les aideront à atteindre leurs objectifs à long terme, par exemple :

- Résoudre les problèmes sous-jacents liés aux processus et aux politiques qui ont des répercussions en interne sur le cycle d'exploitation dans le cadre d'un vaste exercice de gestion du changement.
- Entreprendre des discussions plus efficaces et plus factuelles avec les partenaires de construction et remettre en cause les normes existantes.
- Élaborer une stratégie de gestion des paiements rapides et des autres modifications législatives.
- Trouver des solutions financières offrant une souplesse accrue à l'entreprise ou aux fournisseurs.

Les entreprises ont très envie de s'améliorer et bon nombre d'entre elles ont amorcé des initiatives ou des projets en vue de corriger leurs lacunes sous-jacentes.

Bien qu'on parle souvent de « changement culturel », on ne soulignera jamais assez son importance dans l'industrie de la construction. Bon nombre de personnes et d'organisations devront reconnaître que les valeurs, les pratiques et les comportements collectifs doivent changer, et qu'un tel changement exigera des efforts, des capitaux et des sacrifices à court terme. Ce sont là des investissements qui contribueront à bâtir un avenir meilleur.

L'industrie de la construction traversera une période cruciale au cours des mois et des années à venir. Êtes-vous prêt?

### Un défi pour l'industrie

Avez-vous défini une stratégie de mise en œuvre pour les 12 à 18 prochains mois?



Êtes-vous prêt à adopter pleinement la nouvelle législation?



Votre entreprise est-elle prête à instaurer les changements nécessaires pour atteindre ses objectifs en matière de flux de trésorerie?



Avez-vous évalué les coûts associés à la résistance au changement?





# Prenons contact



Travailler ensemble  
pour un monde meilleur

## Chris Stepanuik

Associé délégué  
Services consultatifs en gestion  
du fonds de roulement  
Ernst & Young LLP  
1 604 648-3610  
chris.stepanuik@ca.ey.com

## Simon Rockcliffe

Associé délégué  
Services consultatifs en gestion  
du fonds de roulement  
Ernst & Young LLP  
1 416 943-3958  
simon.rockcliffe@ca.ey.com



NE FAITES PAS  
*d'affaires*  
SANS ELLE™

## Dwain Neckles

Vice-président, Grandes entreprises  
Services aux entreprises - Mondial  
American Express  
1 437 836-6408  
dwain.neckles@aexp.com

## Peter Barnett

Directeur des ventes  
Services aux entreprises - Mondial  
American Express  
1 905 751-4964  
peter.s.barnett@aexp.com

## Comment nous pouvons vous aider

Le réseau mondial de professionnels spécialisés en fonds de roulement d'EY aide à trouver, à évaluer et à prioriser les améliorations pouvant être mises en place afin de réduire les liquidités mobilisées comme fonds de roulement. En adoptant une approche holistique pour comprendre les besoins de votre organisation, EY peut élaborer des stratégies visant à moderniser les processus, à améliorer les technologies en place et à renforcer la gouvernance afin de redéfinir les normes culturelles et d'obtenir les flux de trésorerie visés.

Apprenez-en plus au  
[www.ey.com/ca/fr](http://www.ey.com/ca/fr)

Par l'entremise de sa division Services aux entreprises - Mondial, American Express offre un puissant soutien qui permet aux entreprises de toutes tailles de réaliser des économies et d'assurer maîtrise et efficacité financières. Elle propose une gamme de produits de paiement et de prêt, ainsi que des solutions relatives aux dépenses quotidiennes et de voyage, aux paiements transfrontaliers, aux devises internationales et au financement des entreprises.

Apprenez-en plus au  
[www.americanexpress.com/ca/fr/entreprise/cartes-crédit-affaires](http://www.americanexpress.com/ca/fr/entreprise/cartes-crédit-affaires)

**À propos d'EY**

EY est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers et des diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients.

Pour obtenir de plus amples renseignements à propos de notre organisation, veuillez visiter [ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr).

© Ernst & Young LLP, 2019. Tous droits réservés.  
Une société membre d'Ernst & Young Global Limited.

2968588  
DE00

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

[ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr)