

Des liquidités dans le baril

La gestion du fonds de
roulement dans le secteur
du pétrole et du gaz

AMERICAN
EXPRESS

EY

Travailler ensemble
pour un monde meilleur

Des liquidités dans le baril est la plus récente publication d'une série de rapports sur la gestion du fonds de roulement produits par EY et American Express. À la fin de juin 2019, EY et American Express ont organisé une table ronde 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.



Table des matières

- 2. Sommaire
- 4. L'industrie pétrolière et gazière - un aperçu
 - a. Accorder la priorité à la gestion des flux de trésorerie
 - b. Donner du pouvoir au rendement du fonds de roulement
- 8. Catalyseurs clés de l'amélioration durable
- 10. L'impératif de la culture de la liquidité
- 12. Canadian Heavy Oil Association répond aux questions
- 18. La transformation numérique à une époque complexe
- 22. Votre entreprise est-elle prête au changement?
- 24. Prenons contact
- 24. Comment nous pouvons vous aider



Sommaire

Dans le présent document, nous avons regroupé les constatations sur le rendement du fonds de roulement à l'aide des commentaires formulés par des experts du secteur financier et de l'étude d'EY auprès de plus de 300 entreprises nord-américaines (canadiennes et américaines) de l'industrie pétrolière et gazière, dans tous les segments de la chaîne de valeur. Quelques points saillants :

- ▶ Aperçu des défis auxquels l'industrie fait actuellement face.
- ▶ Rendement du fonds de roulement récent pour chaque segment de l'industrie.
- ▶ Domaines d'intérêt suggérés et manières d'améliorer le fonds de roulement.

Plusieurs de ces réflexions proviennent d'experts en finance de 10 entreprises de l'industrie pétrolière et gazière basées à Calgary (Alberta) à l'occasion d'une table ronde coorganisée par EY et American Express en juin 2019. Nous avons également reçu des commentaires de la Canadian Heavy Oil Association (CHOA), qui a présenté son point de vue sur les domaines d'intérêt clés pour l'industrie.

Sommaire

Au cours des cinq dernières années, l'industrie pétrolière et gazière a été dominée par le défi à court terme posé par un prix du pétrole structurellement faible et le spectre à long terme des changements climatiques, de la décarbonisation de l'écosystème énergétique et des tensions géopolitiques croissantes.

En réaction à ces défis, les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière se sont concentrées sur ce qui suit :

- ▶ Réduction et optimisation des coûts.
- ▶ Évaluation de leur portefeuille pour repérer, préparer et vendre des actifs non essentiels.
- ▶ Explorer de nouvelles façons d'innover, que ce soit du point de vue de l'ingénierie, du modèle d'affaires, de la société ou de la technologie.

L'accent accru mis sur les liquidités et la gestion du fonds de roulement avait pour objet de faire croître les rendements du capital, de dégager des flux de trésorerie suffisants pour couvrir les investissements et les dividendes et de renforcer le bilan en vue d'éviter un déclassement des cotes de crédit.

En raison de la récente période durable d'emprunt à faible taux d'intérêt qui tire à sa fin et de la liquidité de plus en plus restreinte, le coût de la liquidité augmente, ce qui accentue le besoin d'optimiser le fonds de roulement.

Atteindre un tel objectif peut donner lieu à une hausse des liquidités. Il s'agit là de la source de financement la moins coûteuse. Cela peut également donner lieu à d'importants avantages par la réduction des coûts transactionnels et opérationnels, l'importance des créances douteuses et litigieuses et l'obsolescence des stocks.

Aujourd'hui, le rendement du fonds de roulement varie encore beaucoup au sein des segments de base de l'industrie et des entreprises. Bien qu'une partie de cet écart puisse découler des variations dans les modèles d'affaires, on peut aussi l'attribuer aux différences fondamentales dans la gestion et à l'efficacité des processus.

Ces constatations démontrent des améliorations dans le fonds de roulement global au cours des deux dernières années, mais nous estimons que **jusqu'à 30 milliards de dollars canadiens demeurent inexploités** par les entreprises canadiennes de l'industrie pétrolière et gazière, pour un total global de 230 milliards de dollars en Amérique du Nord.

30 milliards de dollars canadiens

Réserve de liquidités attendant d'être exploitées

- ▶ **Combien de liquidités pourraient être libérées du fonds de roulement en éliminant les défis commerciaux sous-jacents?**
- ▶ **Quelles mesures votre entreprise a-t-elle mises en place pour améliorer le fonds de roulement?**
- ▶ **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, 230 milliards de dollars canadiens seraient piégés dans le bilan des entreprises nord-américaines de l'industrie pétrolière et gazière (par rapport au rendement global moyen dans l'ensemble de l'industrie).

Les liquidités demeurent la clé

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

L'industrie pétrolière et gazière : un aperçu

Compte tenu des prix actuels des biens et services, l'augmentation du chiffre d'affaires pour le secteur du pétrole et du gaz est susceptible d'être sous pression, ce qui stimulera les entreprises à garder leurs coûts sous contrôle. La numérisation continuera à donner lieu à la prochaine vague d'initiatives de réduction des coûts d'exploitation, et nous pouvons nous attendre à un contrôle plus serré des cordons de la bourse pour les prix des services et les dépenses non essentielles.

– **Jeff Williams**
Leader mondial, Services consultatifs,
pétrole et gaz, EY

L'industrie pétrolière et gazière :

un aperçu

Accorder la priorité à la gestion des flux de trésorerie

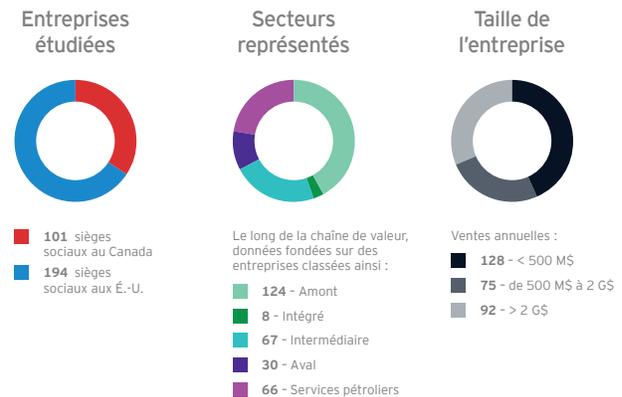
Bien que la volatilité du prix du pétrole soit toujours un facteur, les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière sont prudentes dans leurs stratégies de répartition du capital. Elles maintiennent des perspectives de prix très conservatrices qui devraient isoler la planification par rapport aux récentes variations des prix.

Par le passé, les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière ont été récompensées pour avoir mené leurs ressources jusqu'au marché, mais elles sont maintenant jugées sur leur flux de trésorerie. Au bout du compte, les entreprises en amont sont confrontées au défi de démontrer aux investisseurs qu'elles peuvent être exploitées avec un flux de trésorerie positif et qu'elles peuvent le faire même si le prix du pétrole chute. Ce défi s'étend à la chaîne de valeur, dans laquelle les occasions de maintenir ou de produire des flux de trésorerie supplémentaires sont de plus en plus difficiles.

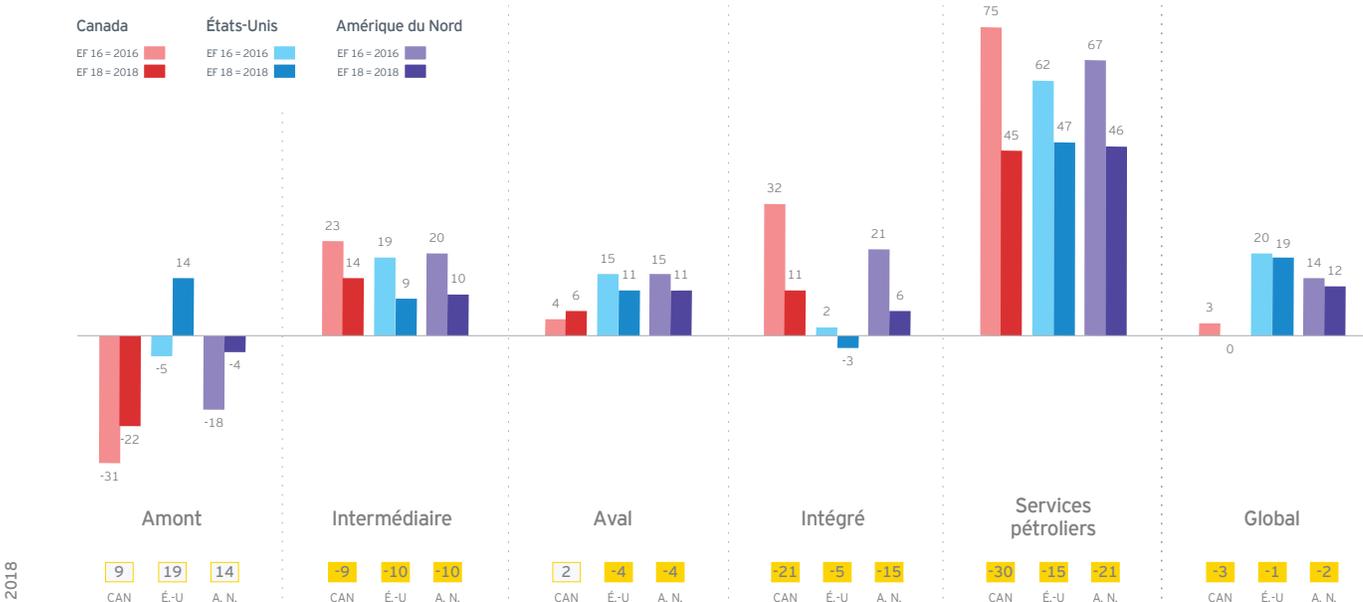
Donner du pouvoir au rendement du fonds de roulement

Pour comprendre l'incidence du fonds de roulement sur les flux de trésorerie, nous avons effectué un examen du rendement du fonds de roulement dans les entreprises nord-américaines de l'industrie pétrolière et gazière sur une période de cinq ans se terminant en décembre 2018, en nous concentrant davantage sur le rendement plus récent (deux dernières années).

Données sur la recherche



Cycle d'exploitation (en jours) | Comparaison entre l'exercice 2016 et l'exercice 2018



L'industrie pétrolière et gazière :

un aperçu

Définition des mesures du fonds de roulement

Délai moyen de recouvrement

Nombre de jours pour recouvrer les sommes dues

Délai moyen de règlement

Nombre de jours pour que les dépenses accumulées soient réglées

Délai moyen de rotation des stocks

Nombre de jours des stocks actuels

Cycle d'exploitation

Nombre de jours des revenus bloqués dans le fonds de roulement

Tout d'abord, les bonnes nouvelles

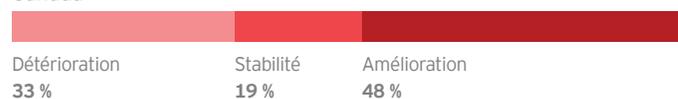
Globalement au sein de l'industrie, les deux dernières années ont été le théâtre d'une amélioration considérable sur le plan du cycle d'exploitation, représentant un fonds de roulement net à titre de proportion des jours de revenu, au Canada (-3 jours) et aux États-Unis (-1 jour). L'amélioration globale au Canada est venue d'une réduction du délai moyen de recouvrement (-26 %) et du délai moyen de rotation des stocks (-27 %), contrebalancée par une diminution du délai moyen de règlement (-25 %).

À l'échelle du secteur, nous constatons une détérioration du cycle d'exploitation au Canada dans les segments amont (+9 jours) et aval (+2 jours), mais des gains considérables ont été réalisés dans les secteurs intermédiaire, intégré et des services pétroliers. Parmi les facteurs influant grandement sur le cycle d'exploitation (et sur le délai moyen de rotation des stocks et le délai moyen de règlement), notons les dépenses en immobilisations, puisque les entreprises ont réduit le nombre de projets d'exploration et de production, les entreprises étant maintenant plus sélectives quant au développement de projets qui donneront des rendements supérieurs à la moyenne.

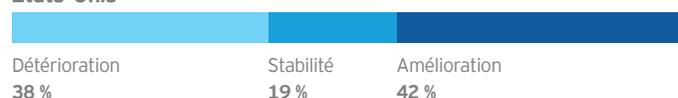
Les fluctuations dans les prix du pétrole ont également joué un rôle dans le cycle d'exploitation de l'industrie, mais la portée des répercussions demeure difficile à évaluer.

Changement dans le cycle d'exploitation

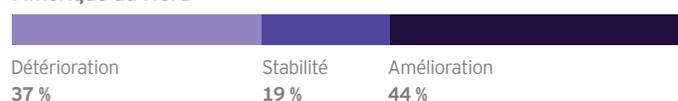
Canada



États-Unis



Amérique du Nord



Malgré les tendances globalement positives au sein du secteur, nous continuons de constater des possibilités d'amélioration. Au Canada, la moitié des entreprises examinées ont affiché un rendement supérieur, alors que l'autre moitié ont obtenu un rendement semblable ou inférieur. Environ 33 % des entreprises canadiennes ont connu une augmentation du cycle d'exploitation de cinq jours ou plus.

Répercussions sur le bilan

Lorsque nous effectuons une analyse comparative du plus récent rendement d'une entreprise individuelle en comparaison avec une combinaison du meilleur rendement de l'entreprise au cours des 5 dernières années et du rendement moyen du secteur, nous constatons une occasion d'amélioration considérable, avec une somme potentielle de 30 milliards de dollars bloqués dans les bilans canadiens et de 200 milliards de dollars dans les bilans américains.

30 milliards de dollars



200 milliards de dollars



Comparaison entre le rendement des petites entreprises et celui des grandes entreprises

Une importante concentration des occasions monétaires absolues concerne les plus grandes entreprises nord-américaines de l'industrie du pétrole et de gaz. Au Canada, sur une base absolue, 86 % des occasions concernent des entreprises dont les ventes annuelles sont de 2 milliards de dollars ou plus. Par contre, sur une base relative (comparaison de l'occasion en pourcentage des ventes), l'écart à combler est plus important. Cette réalité soutient encore davantage le fait que le rendement du fonds de roulement représente une priorité sectorielle exigeant des solutions qui réaliseront les objectifs et répondront aux besoins des petits et des grands participants de la chaîne de valeur.

Faits saillants de l'industrie au Canada

Secteur amont

Les augmentations au sein du secteur amont sont semblables au Canada et aux États-Unis. On peut faire le lien avec le délai moyen de règlement réduit en raison de la diminution des dépenses en projets et en développement. Malgré les augmentations, les entreprises en amont ont quand même un cycle d'exploitation négatif au Canada et les meilleurs résultats globaux, mais il faut demeurer prudent si les résultats continuent à se détériorer.

Secteur intégré

Le secteur intégré du Canada a été résilient au cours des deux dernières années, se rétablissant des hausses entre les exercices 2014 et 2016, pour connaître ses meilleurs résultats en 5 ans à l'exercice 2018. Le succès récent provient de l'amélioration du délai moyen de recouvrement et du délai moyen de rotation des stocks, à la suite d'un effort réel en vue d'améliorer le délai moyen de règlement.

Secteurs intermédiaire et aval

Le secteur intermédiaire a affiché une amélioration stable du cycle d'exploitation au cours des cinq dernières années, et soutenue au cours des deux dernières. En fait, aucune entreprise du secteur intermédiaire n'a constaté de détérioration de son rendement au cours des deux dernières années. Cette réalité reflète une logistique plus efficace, de meilleures chaînes d'approvisionnement et des améliorations financières menées par la technologie.

Le secteur aval a généralement conservé un rendement neutre, et bien que le cycle d'exploitation se soit amélioré au cours des deux dernières années, il demeure toujours inférieur au pic des cinq dernières années (11 jours à l'exercice 2014).

Services pétroliers

Les services pétroliers ont connu la plus grande progression au Canada. Cela reflète un sentiment d'urgence plus élevé et le besoin que ce secteur prenne des mesures pour se rétablir du sommet historique sur le plan des cycles d'exploitation qu'il a connu à l'exercice 2016 (75 jours). Ce changement provient d'une combinaison d'abaissement du délai moyen de recouvrement en spirale (par un effort réel relatif à l'exactitude de la facturation et une gestion proactive des recouvrements) et de mesures visant à réduire le délai moyen de rotation des stocks en gérant les dépenses, en prévoyant la demande et en gérant la chaîne d'approvisionnement d'une manière plus efficace.

Les services pétroliers conservent toutefois le cycle d'exploitation le plus long, à 45 jours, avec un délai moyen de recouvrement moyen de 73 jours. De plus, le profil de risque de l'industrie a continué à évoluer, les projets ont tendance à être plus complexes et les contrats à prix fixe apportent des risques supplémentaires pour les dépassements de coût, la disponibilité de la main-d'œuvre et le rendement des fournisseurs. Il y a toujours une bonne marge de manœuvre pour ce qui est de l'accent mis sur les liquidités et de l'amélioration continue, alors que l'exercice 2019 avance.

Avec leur cycle d'exploitation inférieur de quatre jours,

les entreprises du secteur amont ont un rendement supérieur aux autres segments.

Le cycle d'exploitation des entreprises des services pétroliers est **cinq fois plus** long que la moyenne du reste de l'industrie.

Catalyseurs clés de l'amélioration durable

Les principaux secteurs d'activités sur lesquels les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière peuvent se concentrer pour améliorer le fonds de roulement dans leur segment particulier sont les suivants :

AMONT

INTERMÉDIAIRE

AVAL

SERVICES

Modalités de paiement et gestion des contrats des fournisseurs

Facturation d'intérêt conjoint et de coentreprise

Gestion des matières liées aux projets

Calendrier et déploiement graduel des grands projets d'immobilisations

Gestion et stratégies liées aux paiements

Prévisions des flux de trésorerie

Conservation des produits finis et optimisation du réseau

Modalités et recouvrements liés aux clients

Délai d'exécution et modalités de paiement liées aux projets

Facturation opportune et exacte

Gestion des contrats et des bons de service

Amélioration des méthodes et des programmes de paiement aux fournisseurs

de l'amélioration durable

Dans l'environnement actuel, les initiatives les plus percutantes en ce qui a trait au fonds de roulement afin de relever les défis des flux de trésorerie comprennent :

- ▶ Une mise en place d'une gestion plus efficace des modalités de paiement.
- ▶ Un resserrement des contrôles liés aux contrats avec les partenaires, les clients et les fournisseurs.
- ▶ Une plus grande rationalisation des chaînes d'approvisionnement.
- ▶ Une meilleure gestion de l'approvisionnement.
- ▶ Une amélioration de la coordination entre les fonctions et les processus d'ingénierie, de fabrication et de soutien au réseau.
- ▶ Une plus étroite collaboration avec chaque participant dans la chaîne de valeur.
- ▶ Une gestion soutenue et active des compromis entre les liquidités, les coûts, les niveaux de service et les risques.
- ▶ Une meilleure harmonisation entre la rémunération des employés et les mesures d'évaluation du rendement des liquidités.

Le levier d'amélioration le plus facile pour le fonds de roulement est la gestion des fournisseurs, puisque cet élément peut être facilement influencé par une entreprise. Par conséquent, il n'est pas surprenant qu'on accorde une plus grande attention aux modalités de paiement et que de plus en plus d'entreprises aient adopté le financement de la chaîne d'approvisionnement au cours des cinq dernières années. Cette situation a aidé certaines entreprises à augmenter le délai moyen de règlement et a fourni une plus grande souplesse financière aux fournisseurs.

Aujourd'hui, le rendement du fonds de roulement continue à varier beaucoup au sein des segments de base de l'industrie et entre les entreprises individuelles. Ces disparités pointent vers les différences fondamentales dans l'importance accordée par la direction aux liquidités et à l'efficacité des processus de gestion du fonds de roulement.

Stimuler l'excellence du fonds de roulement

Les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière ont franchi des étapes pour améliorer la gestion du fonds de roulement, même en tenant compte des variations dans le degré et le rythme auxquels les entreprises ont été en mesure de réaliser des gains d'efficacité. Au bout du compte, toute approche devra tenir compte de solutions structurelles et financières :





L'impératif de la culture de la liquidité

Les trois piliers du fonds de roulement (comptes clients, comptes fournisseurs et stocks) sont tous des leviers que les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière peuvent optimiser pour accéder aux liquidités bloquées dans leur bilan. En adoptant une approche holistique, la bonne gestion de ces piliers relève d'une gestion efficace du fonds de roulement.

Par le passé, l'industrie pétrolière et gazière a été lente à s'adapter à l'optimisation et aux pratiques exemplaires en matière de fonds de roulement et à les adopter, mais cette tendance est en cours de changement au cours des trois dernières années. Les entreprises ayant remporté le plus de succès dans l'optimisation du fonds de roulement ont élaboré des stratégies axées sur au moins un des éléments critiques ci-contre.

de la liquidité

1 Transition vers une culture plus axée sur les flux de trésorerie

De nombreuses organisations sont confrontées au défi de l'optimisation du fonds de roulement parce qu'elles échouent à intégrer une culture axée sur les liquidités. Les entreprises peuvent commencer à progresser à ce chapitre en établissant une structure de gouvernance solide, y compris des réunions régulières avec la direction dans le but de discuter du fonds de roulement.

L'objectif devrait être de démontrer que la gestion du fonds de roulement n'est pas une réflexion après coup, il faut traiter l'utilisation du capital avec la même rigueur qu'un projet ou un investissement. La gestion du fonds de roulement devrait être un objectif sérieux pour les dirigeants de toutes les fonctions - finance ou autre. Au minimum, les dirigeants doivent tenir compte du capital utilisé et de l'incidence des flux de trésorerie à court terme dans toute décision importante. Le service des finances peut agir à titre de partenaire de l'entreprise et aider à gérer les compromis entre les coûts et les liquidités.

Une fois qu'une structure est en place, les améliorations des processus devraient faire l'objet d'un suivi, et ce, de la conceptualisation à l'exécution et à la mesure des avantages. Il est probable que les entreprises trouveront que le changement d'état d'esprit de la gestion se diffusera rapidement à la grandeur de l'organisation.

2 Augmentation de la visibilité du rendement des flux de trésorerie

Pour plusieurs fonctions finance et trésorerie, le principal défi de gestion des liquidités demeure le manque de flux de trésorerie prévisibles combiné à des systèmes inadéquats pour surveiller l'incidence du fonds de roulement - d'une manière continue et aux périodes de présentation de l'information clés. En fait, notre expérience de travail avec plusieurs clients d'EY du secteur laisse croire que la plupart des entreprises pourraient avoir des liquidités bloquées dans le bilan d'un montant équivalant à 10 à 15 % du fonds de roulement.

Les analyses peuvent aider à stimuler considérablement la visibilité des flux de trésorerie lorsqu'elles sont combinées avec les bonnes mesures fondées sur les catalyseurs. Pour être entièrement efficaces, les organisations doivent toutefois établir des lignes de référence de rendement pour les temps de cycle parmi les principaux processus, enquêter sur le rendement et le surpasser, et mesurer continuellement tout écart de rendement à combler. En mesurant l'incidence financière des processus, il y aura une sensibilisation interne accrue qui aidera à répondre au besoin d'agir.

3 Mise en place d'améliorations des processus qui produisent des flux de trésorerie

Les entreprises doivent passer en revue leurs principaux catalyseurs de flux de trésorerie (ententes commerciales et modalités de paiement, efficacité du recouvrement, exactitude de la facturation, planification des ventes et de l'exploitation, calendrier des paiements, etc.) tout en mettant les exploitants d'entreprise au défi de fournir une vision du meilleur rendement possible et en mesurant l'écart par rapport au recouvrement actuel. Des solutions de fonctionnalité de logiciels et d'automatisation plus avancées peuvent grandement contribuer à l'exécution d'une stratégie d'optimisation des flux de trésorerie tout en améliorant l'efficacité interne.

Après avoir effectué cet examen, les organisations doivent prendre ce qui suit en considération :

- ▶ Élaborer un portefeuille des occasions d'amélioration en comprenant leur incidence et leur facilité relatives.
- ▶ Enquêter sur les options d'action et sur le degré auquel le soutien des TI ou des investissements sont requis.
- ▶ Mobiliser les équipes multidisciplinaires en vue d'une prise en charge des domaines d'action et s'assurer que les résultats incombent à la structure de gouvernance.

En général, les dirigeants accordent de plus en plus d'attention à la gestion du fonds de roulement et, par conséquent, aux résultats liés aux flux de trésorerie. Certains apporteront des changements marginaux et obtiendront des résultats marginaux, alors que d'autres seront plus ambitieux et chercheront à intégrer une culture plus axée sur les liquidités.

Libérer des flux de trésorerie du fonds de roulement peut être une source de financement efficace pour investir dans les objectifs de croissance et d'amélioration. En mettant en œuvre une approche structurée basée sur le portefeuille, la gestion du fonds de roulement peut considérablement améliorer les résultats des flux de trésorerie disponibles d'une entreprise, laquelle sera récompensée par les investisseurs.



Canadian Heavy Oil Association

répond aux questions

La Canadian Heavy Oil Association (l'association) est une association bénévole à but non lucratif, multidisciplinaire qui s'intéresse aux développements et aux projets de sables bitumineux et de pétrole lourd.

Depuis sa création voilà plus de 30 ans, l'association a pris de l'expansion et compte plus de 1 400 membres issus de tous les domaines de l'activité pétrolière lourde, dont l'exploration, la mise en valeur, la production, la mise à niveau, le transport et la mise en marché du pétrole lourd et des sables bitumineux. Les membres de l'association travaillent pour les intervenants de l'industrie, les organismes de recherche, les organismes de réglementation et les spécialistes de l'environnement.

Aujourd'hui, l'association est un carrefour de l'industrie du pétrole et du pétrole lourd au Canada. Elle est probablement la plus importante association du monde à se consacrer exclusivement à l'industrie du pétrole lourd.

Les réponses données par l'association fournissent un aperçu des défis posés par le fonds de roulement dans l'industrie, des écarts qui existent selon la taille des entreprises et les obstacles à l'amélioration du fonds de roulement.

Canadian Heavy Oil Association

répond aux questions

Q et R

Après une longue période de stabilisation, quelles sont les principales mesures prises par les membres afin d'optimiser la gestion du fonds de roulement?

La Canadian Heavy Oil Association (CHOA) reconnaît les différents défis reliés à la gestion du fonds de roulement. Les mesures prises par nos membres pour optimiser cette gestion incluent à la fois des mesures internes et externes.

“ Des investissements internes importants sont faits en vue de développer des compétences en science des données et l'automatisation des flux de travail, sans oublier tout un ensemble d'améliorations moins significatives en vue d'améliorer l'efficacité tout en utilisant un minimum de capital. ”

Les premières incluent une réduction des dépenses en capital, une réduction des coûts d'expansion, ainsi que des mises à pied, entre autres. Les stratégies à valeur ajoutée, telles que le remplacement de postes techniques de direction à temps plein par des postes de mentor à temps partiel et des postes contractuels, sont certains des leviers employés afin de réduire les coûts d'exploitation. L'élimination des dettes par la mobilisation du capital, le dessaisissement des actifs non essentiels, la vente de redevances, et l'étalement du paiement des comptes fournisseurs sont des moyens supplémentaires d'y parvenir. L'augmentation d'une marge de crédit d'exploitation afin d'augmenter la flexibilité du fonds de roulement en est un autre.

Les mesures externes quant à elles comprennent les partenariats stratégiques, les acquisitions et les dessaisissements afin de permettre des transferts avec une mise de fonds réduite, ainsi que le report de certaines occasions de croissance. Les initiatives de réduction générales et administratives ont notamment entraîné des sous-locations de bureaux, la réduction de la taille de ceux-ci, etc.

Bien que les mesures prises par plusieurs entreprises peuvent paraître austères, des investissements internes importants sont faits en vue de développer des compétences en science des données et l'automatisation des flux de travail, sans oublier tout un ensemble d'améliorations moins significatives en vue d'améliorer l'efficacité tout en utilisant un minimum de capital. Du côté des investissements, le nombre de transactions en cours a augmenté et suit une tendance ascendante.

En ce qui a trait au coût des services, les membres passent en revue les fournisseurs, les conventions cadres de services et d'autres filières de la chaîne d'approvisionnement. Parmi les autres moyens de gérer directement les flux de trésorerie, notons la renégociation de modalités de prêts, le recours aux tribunaux au lieu de régler les réclamations, et l'accès aux fonds gouvernementaux pour la formation, l'expansion des activités et le développement de technologies.

Canadian Heavy Oil Association

répond aux questions

“ Parmi les autres moyens de gérer directement les flux de trésorerie, notons la renégociation de modalités de prêts, le recours aux tribunaux au lieu de régler les réclamations, et l'accès aux fonds gouvernementaux pour la formation, l'expansion des activités et le développement de technologies. ”

Comment les mesures implantées varient-elles entre les PME et les grandes entreprises?

Petites et moyennes entreprises :

Pour les petites et moyennes entreprises, l'accent est davantage interne - les entreprises profitent des bureaux vides à Calgary et effectuent généralement des réductions salariales, qu'elles compensent en offrant des avantages non pécuniaires tels que des horaires flexibles et des programmes de travail à domicile. De plus, la réduction de la semaine de travail et la transformation de postes à temps plein en postes de consultants à temps partiel sont un signe de réactivité aux changements du marché.

Dans ce contexte défavorable, les petites entreprises sont durement éprouvées. Les émetteurs assujettis sont passés d'un peu plus de 300 entreprises en 2012 à moins de 150 entreprises en 2019, et la majorité de la diminution est expliquée par l'évolution des petites entreprises. Plusieurs entreprises ont été incapables d'obtenir des fonds et conservent leurs réserves de liquidités, car le

coût d'emprunt du capital d'exploitation est élevé. Cela signifie une réduction des dépenses de capital, l'offre de services professionnels gratuits à des fins de rétention de clientèle, l'acceptation de changements désavantageux aux conventions-cadres de services et pour les entreprises de services et de conseil, des services offerts au rabais.

Dans certains cas, des entreprises plus petites recherchent du capital dans leurs réseaux et vont jusqu'à aller chercher du financement mezzanine, pour financer du développement hautement sélectif. D'autres exemples créatifs incluent la perception d'un rabais sur le prix de l'action pour obtenir du capital non rattaché aux moteurs du marché à court terme.

Grandes entreprises :

Dans les grandes entreprises, les mesures prises pour gérer le fonds de roulement sont plus diverses. Bien que les réductions générales et administratives aillent de soi, les grandes entreprises tendent à conserver un nombre minimal d'employés dans les fonctions clés.

Il semble qu'à mesure que l'activité au Canada montre une réduction dans les programmes de capital, les dividendes, par contre, semblent être en hausse, ce qui implique que les entreprises tentent d'attirer les investisseurs avec une discipline fiscale plus stricte et un meilleur rendement.

L'acquisition opportuniste d'actifs et d'entreprises ainsi que l'utilisation du flux de trésorerie pour procéder à un rachat des actions afin de soutenir leur prix sont certaines des stratégies de ce segment. L'investissement dans les technologies, l'innovation et la science de données sont également courantes, et d'après la CHOA, ces investissements sont essentiels à la croissance et au développement futurs.

En tirant parti des économies d'échelle, les grandes entreprises modifient les conventions-cadres de services pour prolonger les modalités de paiement. L'avantage de leur taille, ainsi que les rabais de fournisseurs, les a aidées à réduire activement les frais de forage, d'achèvement des projets et des installations.

Quelles barrières à l'amélioration de la gestion de la trésorerie persistent pour les membres?

En ce qui concerne les sociétés de service, les grandes entreprises prolongent les délais de paiement unilatéralement, ce qui se traduit par de longs cycles de recouvrement. Par conséquent, revenir aux délais de paiement antérieurs représente un défi, alors qu'un segment important de l'industrie des services connaît encore des difficultés.

L'accès limité au capital constitue un obstacle qui se traduit par des perceptions négatives de l'industrie, en plus du fait que la majorité des fonds investis vont aux États-Unis. Les entreprises canadiennes souffrent aussi du manque d'accès au marché, ce qui entraîne une fluctuation des prix des produits et services locaux. Puisque l'on prévoit que les solutions d'accès au marché seront à moyen ou à long terme, la situation restera difficile pour les flux de trésorerie. Le transport ferroviaire et les compressions imposées par le gouvernement provincial ont contribué à réduire quelque peu la pression sur les prix, mais il ne s'agit pas là de solutions à long terme.

Les approbations réglementaires pour les grands projets ont traditionnellement pris trop de temps, ce qui accroît l'incertitude qui entraîne la hausse des coûts des projets. Les promoteurs des projets n'ont qu'un contrôle limité sur les délais des approbations environnementales et réglementaires, ce qui se traduit par un risque plus élevé pour les investisseurs et touche directement le coût de leur capital ainsi que l'accès à celui-ci.

“ L'accès limité au capital constitue un obstacle qui se traduit par des perceptions négatives de l'industrie, en plus du fait que la majorité des fonds investis vont aux États-Unis. ”

“ En tirant parti des économies d'échelle, les grandes entreprises modifient unilatéralement les modalités des conventions-cadres de service pour prolonger les modalités de paiement. ”

L'incapacité d'accéder à la demande mondiale en hausse et de vendre des produits à l'échelle mondiale entraîne des pertes de revenus considérables pour l'industrie pétrolière et gazière du Canada, mais aussi pour le public. Les impôts au Canada sont élevés comparativement aux juridictions concurrentes et les tarifs sur les matières brutes découlant de mesures liées à la politique étrangère ont entraîné une diminution de la marge brute. Les messages politiques et idéologiques et la méfiance entre les provinces et le gouvernement fédéral concernant le dossier de l'énergie sont aussi perçus comme un risque pour les investisseurs.

Canadian Heavy Oil Association

répond aux questions

“ Pour s’adapter, il faut se concentrer, en priorité, sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), ainsi que sur les technologies propres si nous voulons survivre comme industrie. L’industrie de l’avenir ne pourra pas ressembler à celle du passé. ”

Avez-vous d’autres points de vue ou des expériences à partager?

Le coût élevé du capital et l’aversion au risque, à la lumière des obstacles déjà mis en évidence, se traduisent par des reports des investissements pour l’expansion. L’accès au capital étant considérablement réduit, presque tout le développement doit être financé à partir des flux de trésorerie. Les entreprises privées sont en meilleure position que les sociétés publiques dans cette situation, car elles se concentrent plus sur le long terme. Les capitaux privés et les investisseurs activistes s’approprient davantage le rendement de leurs investissements.

L’intérêt public à l’égard des changements climatiques a évolué de manière importante au cours de la dernière décennie. L’activisme environnemental et l’opposition au développement énergétique, particulièrement les carburants fossiles connaissent une forte augmentation. Pour s’adapter, il faut se concentrer, en priorité, sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), ainsi que sur les technologies propres si nous voulons survivre comme industrie. L’industrie de l’avenir ne pourra pas ressembler à celle du passé.

Concrètement, l’« équilibre » entre les petites, moyennes et grandes entreprises pétrolières et gazières est compromis. Beaucoup de petites entreprises disparaissent et leurs actifs sont achetés par les grandes, ce qui se traduit souvent par une diminution globale de l’effectif. Les employés qui restent assument des charges de travail plus lourdes et subissent plus de stress.

Les politiques mises en œuvre par les gouvernements fédéral et provinciaux au cours des dernières années ont été nuisibles à l’industrie de l’énergie, à ses investisseurs et à ses entrepreneurs. Par conséquent, l’industrie s’efforce constamment de conserver l’expérience au Canada et d’attirer le talent dont nous avons besoin pour évoluer et demeurer en santé dans l’avenir.

La véritable tempête qui s’abat sur nous se prépare depuis une décennie et il en faudra au moins une autre pour redresser la situation. Les solutions rapides mises en œuvre par l’industrie (réduire le personnel, mettre de la pression sur les fournisseurs, réduire les coûts et les dessaisissements ne constitue pas des stratégies durables pour promouvoir la santé à long terme de notre industrie. Les avantages réels proviendront de nos investissements en technologie et en innovation et de notre capacité à inciter les générations plus jeunes à apporter les solutions dont la société a besoin. Ici au Canada, nous sommes dotés de l’une des plus grandes sources d’énergie au monde, ainsi que d’un talent de catégorie mondiale, soit une main-d’œuvre novatrice et compétente. Notre groupe est résilient et nous sommes prêts à relever le défi, un défi stimulant qui pourrait faire une différence d’importance mondiale pour la société.

“ La véritable tempête qui s’abat sur nous se préparait depuis une décennie et il en faudra au moins une autre pour redresser la situation. ”



La transformation numérique à une époque complexe

La transformation numérique donne lieu à des occasions de faire le lien entre des activités différentes, ce qui crée un point de basculement pour des améliorations et propose une réelle valeur opérationnelle.

La transformation numérique

à une époque complexe

Les nouveaux développements technologiques ont continuellement poussé les exploitants de l'industrie pétrolière et gazière vers de nouvelles frontières qui étaient auparavant hors de portée, comme des eaux plus profondes, des réservoirs situés plus loin et des zones non conventionnelles. Bien que les progrès aient touché toute la chaîne de valeur, le forage horizontal et la facturation hydraulique permettent d'accéder à des ressources schisteuses qui ont joué un rôle majeur dans la création de l'offre excédentaire responsable d'une transformation du marché qui est à l'origine des bas prix du brut.

Le passage vers l'abondance, les préoccupations récentes relatives au « pic pétrolier » et la croissance lente de la demande ont abaissé les prix du pétrole et du gaz et ont fait en sorte que les entreprises de l'industrie pétrolière et gazière ont accordé la priorité à l'efficacité sur le plan des capitaux et des activités en vue de réduire les coûts et d'améliorer les flux de trésorerie.

Les solutions numériques soutenant cette approche seront les catalyseurs de la transformation et du succès pour l'industrie pétrolière et gazière d'aujourd'hui et de demain.

Définir le parcours numérique futur

À court terme, la technologie numérique propose la plus grande incidence et les meilleurs rendements aux entreprises de l'industrie pétrolière et gazière pour ce qui est de comprimer et de normaliser les processus opérationnels non agrégés liés à la chaîne d'approvisionnement. En procédant ainsi, on peut créer un changement progressif dans l'efficacité et réduire la « fuite des liquidités », comme cela se produit dans d'autres secteurs de la fabrication.

Au bout du compte, la transformation numérique peut aider à produire de la valeur en permettant des décisions opérationnelles meilleures et accélérées, ce qui mène à une utilisation accrue des actifs, à la réduction des coûts d'exploitation (et donc à de meilleurs flux de trésorerie) et à une efficacité accrue.



FAIRE LE LIEN

Commencez par faire le lien entre les actifs essentiels et les machines. Lier les données opérationnelles entre elles et avec les personnes qui en ont besoin est essentiel pour amorcer votre périple.



OBTENIR DES RENSEIGNEMENTS

Il convient d'utiliser des méthodes intuitives pour analyser les données afin de déterminer les véritables causes profondes à résoudre et les possibilités d'amélioration. La technologie permet d'avoir une meilleure capacité pour évaluer rapidement les anomalies et pour prendre des mesures correctives.



OPTIMISER

Il convient d'utiliser le numérique pour optimiser le rendement des actifs pour toute leur durée de vie afin d'accroître la disponibilité, de minimiser les coûts et de réduire les risques opérationnels.



Votre entreprise est-elle prête au changement?

Quand on pense aux 30 milliards de dollars canadiens qui restent inexploités par les pétrolières et les gazières canadiennes et aux 230 milliards de dollars américains, la nécessité d'améliorer le fonds de roulement de manière durable n'est plus à prouver.

Pour l'ensemble des dirigeants financiers, il est clair que l'amélioration des flux de trésorerie demeure une priorité. Or, il faut régler de graves problèmes si l'objectif réel est d'accroître la disponibilité, la gestion en continu et les prévisions des flux de trésorerie.

Votre entreprise est-elle

prête au changement?

Comme indiqué dans le présent document, il n'existe pas de remède universel pour améliorer le fonds de roulement dans le secteur du pétrole et du gaz. Malgré que chaque segment aura des domaines prioritaires, les entreprises devront continuer à innover pour optimiser les flux de trésorerie tout en mettant en place une culture des liquidités. Cela comprend l'évaluation des priorités et l'élaboration de solutions liées au personnel, aux processus et aux technologies pour réaliser les objectifs continus, comme les suivants :

- ▶ Résoudre les problèmes sous-jacents liés aux processus et aux politiques qui ont des répercussions internes sur le cycle d'exploitation.
- ▶ Évaluer les occasions de transformation numérique, comme la compression et la normalisation des processus opérationnels non agrégés liés à la chaîne d'approvisionnement et aux comptes fournisseurs.
- ▶ Repérer des solutions financières qui peuvent soutenir une meilleure souplesse pour une entreprise sur le plan des comptes fournisseurs et clients, y compris le financement de la chaîne d'approvisionnement.

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 pétrolière et gazière. Un nombre considérable 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.

Le secteur du pétrole et du gaz traversera une période cruciale au cours des mois et des années à venir. Êtes-vous prêt?

Un défi pour le secteur

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

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

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

Êtes-vous au fait de solutions innovatrices qui peuvent aider votre entreprise à s'améliorer?

Prenons contact



Chris Stepanuik

Leader canadien,
Services consultatifs en
gestion du fonds de roulement
Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.
1 604 648-3610
chris.stepanuik@ca.ey.com

Lance Mortlock

Leader canadien,
Pétrole et gaz naturel
Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.
1 403 206 5277
lance.mortlock@ca.ey.com

Terry McKay

Leader canadien,
Énergie - Amélioration de la
performance
Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.
1 403 542 0097
terry.e.mckay@ca.ey.com

Sean Gunton

Services consultatifs transactionnels
Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.
1 403 206 5418
sean.gunton@ca.ey.com

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 apporter des changements durables aux politiques, processus et mesures axées sur la croissance stratégique, tout en atténuant les risques associés.

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, de garder le contrôle et de gagner en efficacité. 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.

EY | Certification | Fiscalité | Services transactionnels | Services consultatifs

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.

© Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2019. Tous droits réservés.
Une société membre d'Ernst & Young Global Limited.

3260706
DE 00

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





