



## Cinq conseils pour créer de la valeur dans votre portefeuille

GRUPE PLACEMENTS PRIVÉS

Quand tout va bien, les sociétés de placements privés – et les entreprises dans lesquelles elles investissent – se concentrent sur les revenus. Mais lorsque le vent tourne, comme c'est le cas depuis 12 mois, ces sociétés constatent qu'elles n'ont pas suffisamment surveillé leurs charges, et que leur processus d'optimisation et de contrôle des coûts a perdu de sa rigueur.

Par Tom Vandeloo, associé, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Les sociétés de placements privés prennent un peu plus de risques que la plupart des sociétés ouvertes. La crise du crédit a donc été particulièrement éprouvante pour elles, étant donné le rôle prépondérant que joue le financement par emprunt dans leur modèle de fonctionnement. Le resserrement du crédit les a amenées, plus que jamais, à vouloir réduire leur dépendance aux prêteurs et à créer de la valeur dans leur portefeuille grâce à la compression des coûts.

Toutefois, ces sociétés peuvent difficilement réaliser des économies substantielles, en raison de la complexité de leurs activités. En 2007, KPMG International s'est penché sur les difficultés soulevées par les programmes de réduction des coûts, dans le cadre d'une étude intitulée *Rethinking Cost Structures* (la révision des structures de coûts). L'analyse a montré que dans 90 % des cas, les interventions de redressement n'atteignent pas leurs objectifs et que les gains réalisés sont de courte durée. Elles sont caractérisées par de nombreux problèmes touchant la collecte des données, leur analyse, l'établissement des priorités et la rigueur, entre autres.

Les cinq conseils suivants visent à aider les sociétés de placements privés à maîtriser

leurs coûts et à créer de la valeur dans leur portefeuille.

### 1. Commencer par un diagnostic

Le diagnostic consiste en une analyse approfondie des dépenses de l'entreprise faisant partie du portefeuille. Un diagnostic avisé doit faire ressortir diverses occasions de réduire les coûts, pondérées en fonction du risque et classées par ordre de faisabilité. Ces données aident souvent à déterminer par où commencer pour réduire les coûts en soulignant les interventions qui conjuguent rentabilité et accessibilité optimales.

Ce genre de diagnostic, posé sur l'ensemble des entreprises constituant le portefeuille, peut mettre en relief des informations surprenantes, car de nombreuses sociétés de placements privés n'ont jamais examiné les coûts combinés de leurs entreprises. Quelques postes budgétaires peuvent alors sauter aux yeux : certaines sociétés qui font appel à un même service de messagerie ne payent pourtant pas du tout la même chose... Le regroupement des décaissements des diverses entreprises d'un portefeuille procure à chacune une marge de manœuvre accrue pour demander de meilleurs tarifs et rabais.



## Groupe Placements privés

### 2. Obtenir l'adhésion de la haute direction

Lorsque le diagnostic a fait ressortir l'envergure des occasions de réduction des coûts, il y a lieu d'obtenir l'aval des membres de la haute direction, et notamment du chef de la direction et du directeur financier de l'entreprise visée, qui en administrent les ressources. Sans l'adhésion de la haute direction, nécessaire à l'implantation d'une culture de sensibilisation aux coûts, l'entreprise risque de revenir au statu quo, si bien que la société de placements privés ne récoltera guère de gains durables.

En fait, l'absence d'adhésion des cadres supérieurs constitue le principal obstacle susceptible d'empêcher le programme de réduction des coûts de porter ses fruits. Sans cette mobilisation, la réussite du programme est compromise.

### 3. Se concentrer sur les secteurs où les changements pourront être apportés

La réduction des coûts ne se limite pas aux économies, car il faut aussi évaluer le risque et la faisabilité des interventions envisagées, facteurs tout aussi importants. Est-ce à dire qu'il faut privilégier des objectifs modestes ou des stratégies prudentes? Pas forcément. C'est plutôt que les programmes globaux (qui tiennent compte de l'ensemble des stratégies) produiront les gains les plus considérables. Trouver les postes où il est possible de réaliser des économies n'a rien d'ardu; le plus difficile consiste à apporter des changements. La réussite de la mise en œuvre exige le savoir-faire et l'engagement des meilleurs employés de l'entreprise.

### 4. Confier la démarche aux intervenants à l'interne

Même si l'entreprise fait appel aux services d'un conseiller pour faciliter le lancement du programme, ses employés seront tôt ou tard responsables du déroulement de ce dernier. Par conséquent, il importe que les employés soient intégrés à la démarche d'emblée pour prendre la relève ensuite. La participation de ceux-ci doit commencer dès que possible; à l'étape de la planification de la mise en œuvre, elle s'avère essentielle. Au début, cette participation prend souvent la forme d'un comité mixte mis sur pied par le conseiller et la direction de l'entreprise. Par la suite, celui-ci cède la place à un comité directeur composé uniquement d'employés.

### 5. Concrétiser les économies

Les réductions de coûts ne seront durables que si les changements apportés sont acceptés et intégrés en permanence aux méthodes de l'entreprise, par exemple, dans ses processus et ses relations avec les fournisseurs. Mais la rigueur du programme et des interventions de contrôle des coûts peut s'éteindre à la longue. Certaines entreprises décident donc de concrétiser les économies réalisées en retranchant ces sommes du budget annuel. D'autres demandent au conseiller d'assurer des vérifications régulières afin que le programme continue d'atteindre ses objectifs.

En conclusion, un programme de réduction des coûts judicieusement élaboré et mis en œuvre représente une excellente façon d'alimenter la croissance des produits et du bénéfice d'une société de placements privés.

#### Dennis Freeman

Associé, chef des groupes Placements privés et Conseils transactionnels, Canada et région du Grand Toronto  
Tél. : 416-777-8053  
Courriel : dfreeman@kpmg.ca

#### Lise Racette

Associée, chef du groupe Placements privés de Montréal  
Tél. : 514-840-8640  
Courriel : lracette@kpmg.ca

#### Rhys Renouf

Associé, chef du groupe Placements privés de Calgary  
Tél. : 403-691-8426  
Courriel : rrenouf@kpmg.ca

#### Ian Wilshaw

Associé, chef du groupe Placements privés de Vancouver  
Tél. : 604-691-3557  
Courriel : idwilshaw@kpmg.ca

*Associé en Services-conseils de KPMG, Tom Vandelloo est codirecteur national des services d'optimisation des coûts, spécialisé en placements privés. Vous pouvez le joindre au 416-777-3909 ou à [tvandelloo@kpmg.ca](mailto:tvandelloo@kpmg.ca).*

L'information contenue dans le présent document est de nature générale et ne porte pas sur la situation d'une personne ou d'une entité en particulier. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle le demeurera dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées de KPMG International, coopérative suisse.

© 2008 KPMG S.R.L./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International, coopérative suisse. Tous droits réservés. Imprimé au Canada.