# Planifier pour gagner

*Rapport*

COPA

Juin 2014

# Planifier pour gagner

*Rapport d'affaires mensuel*

**L'HOMME QUI A BATTU ATLANTIC CITY** *(traduction)*

En 2011, Don Johnson a gagné près de 6 millions de dollars au casino Tropicana d'Atlantic City, après avoir encaissé 5 millions au Borgata et 4 millions au Caesars.

Don Johnson, appelé « l'homme qui a battu Atlantic City », a admis que la partie a commencé bien avant son arrivée au casino. Maître du black-jack, il avait passé toute sa vie dans le secteur du jeu. Il avait confié à des mathématiciens munis de doctorats la tâche de calculer exactement quel avantage il pouvait obtenir de tout petits ajustements des règles du jeu. Il a étudié le secteur pour en détecter les faiblesses. Il était très conscient que les casinos d'Atlantic City étaient en difficulté en raison de la concurrence accrue des nouveaux établissements de jeu dans les États du Nord-Est.

Armé des chiffres, il a négocié les règles du jeu avec des casinos d'Atlantic City.

*Suite à la page 3*

## C'EST LE TEMPS DE RECOMMENCER À PLANIFIER

Le plan d'affaires a été mis en œuvre. Il faut maintenant amorcer une nouvelle planification.

Bien qu'il ne soit pas encore certain si les cibles de vente ou de bénéfice ont été réalisés en 2014, il est évident que le plan d'affaires de 2014 doit être mis de côté.

Les ventes et les marges prévues par les clients et pour les produits étaient inexactes. Elles le sont d'ailleurs toujours. En fait, c'est probablement vers la mi-janvier qu'il s'est révélé que le plan ne tentait pas la route et que tout le monde s'est mis à pédaler.

Votre plan d'affaires n'était ni meilleur, ni pire que celui des autres entreprises. Alors, pourquoi certaines entreprises gagnent-elles constamment alors que d'autres échouent?

## LE SUCCÈS COMMERCIAL EST-IL UNE QUESTION DE CHANCE?

Peu importe comment on définit la chance – *le bon endroit au bon moment* ou *la préparation coïncide avec l'occasion* – il faut une certaine part de chance. Faire affaire est toujours risqué, mais votre chance de gagner est-elle de 1 000 000 contre 1 ou de moitié-moitié?

### Pouvez-vous battre la banque?

Pour notre propos, la banque correspond à l'économie canadienne et mondiale et à vos concurrents. Vous devez trouver le meilleur endroit où jouer, ainsi que négocier les meilleures conditions possibles.

**Il est difficile d'avoir de la chance si vous êtes au mauvais endroit et si vous payez de 2 à 3 % de plus que vos concurrents.**

# L'ÉCONOMIE

Tout le monde croit que les choses iront mieux, se maintiendront ou empireront au cours de l'année à venir. Les économistes, quant à eux, chiffrent ces perspectives.

**L'économie canadienne croîtra d'environ 3,6 % en 2014 et de 4,5 % en 2015.**

Les grandes banques canadiennes estiment que l'année 2014 sera meilleure que 2013 et que 2015 sera un peu mieux que 2014.

Qu'aviez-vous prévu? Comment avez-vous planifié de battre la banque en 2015?

| | PIB nominal | | Inflation | | PIB réel | | Taux de change | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| **TD** | 3,20 % | 4,80 % | 1,0 % | 2,3 % | 2,30 % | 2,50 % | 0,90 | 0,90 |
| **RBC** | 3,90 % | 4,60 % | 1,4 % | 1,9 % | 2,50 % | 2,70 % | 0,87 | 0,83 |
| **Scotia** | 3,70 % | 4,10 % | 1,4 % | 1,5 % | 2,20 % | 2,50 % | 0,90 | 0,89 |
| **BMO** | 4,10 % | 4,20 % | 1,8 % | 1,7 % | 2,30 % | 2,50 % | 0,90 | 0,87 |

**Trouvez et intégrez une ou des prévisions à votre planification.** La plupart des banques en offrent sans frais dans leur site Web. Consacrez-vous à ce que vous connaissez le mieux : votre entreprise.

## Qu'est-ce que tout ça signifie pour votre entreprise?

Si l'économie était un commerce, ses ventes gonfleraient de 3,6 % en 2014 et de 4,5 % en 2015.

Ça peut sembler positif, mais il serait prématuré de fêter tout de suite. Si les prix de vente augmentaient, les coûts des produits pourraient aussi monter d'environ 1,4 % en 2014 et de 1,7 % en 2015. L'entreprise ne récolterait donc que 2,2 % de plus en 2014 et 2,8 % en 2015.

| Économie | État des résultats | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| **PIB nominal** | Produits bruts (ventes) | 3,60 % | 4,50 % |
| **Inflation** | Coût des ventes | 1,40 % | 1,70 % |
| **PIB réel** | Bénéfice net | 2,20 % | 2,80 % |

Même si vos patrons, investisseurs et banquiers pouvaient se satisfaire d'un bénéfice net en hausse de 2 à 3 %, il s'agit là d'une moyenne (macroéconomique), et non de marchés, de régions ou de villes en particulier. Dans l'ensemble, certains résultats commerciaux seraient donc plus élevés, d'autres moins.

**Pour battre la banque,** vous devez faire quelque chose pour contrer l'inflation ou la hausse du coût des ventes dès 12 à 18 mois avant d'établir les prévisions des ventes. Si vous avez un avantage sur le plan du coût, où peut-il être le plus profitable? Les prix les moins élevés du monde ne vous aideront pas si les clients ne peuvent se payer votre produit.

## L'HOMME QUI A BATTU ATLANTIC CITY (suite) *(traduction)*

Au plus fort de son blitz de 12 heures au casino Tropicana d'Atlantic City, au New Jersey, il jouait presque une main de black-jack à chaque minute.

Le jeu de 800 000 $ a commencé lorsqu'il a misé 100 000 $ et reçu deux huit. Il a « divisé » la main. Ses deux cartes suivantes, étonnamment, étaient aussi des huit. Il a encore divisé chaque main. Il est rare que quatre cartes portant le même chiffre soient données coup sur coup, mais cela se produit plus souvent si le sabot compte six jeux de cartes. Il jouait maintenant quatre mains, chacune composée d'un seul huit et 400 000 $ étaient misés.

Il n'était ni nerveux, ni excité. Johnson joue pour longtemps, de sorte que les hauts et les bas de chaque main, même les gros enjeux comme celui-là, ne lui importent pas tellement.

La carte visible de la banque était un cinq. Il avait le droit de doubler sa mise sur n'importe quelle main. Ayant reçu un trois pour sa première main, il a doublé sa mise sur celle-là, jusqu'à 200 000 $. Lorsqu'il a eu un deux pour sa deuxième main, il a encore doublé sa mise. Après avoir obtenu un trois et un deux pour ses deux mains suivantes, dit-il, il a encore doublé les mises. L'enjeu totalisait donc 800 000 $.

C'était le tour du croupier, qui a tiré un dix. Ses deux cartes visibles donnaient quinze. Johnson s'est arrêté, misant que la carte cachée du croupier était un sept ou plus, ce qui le ferait dépasser 21. C'était un bon pari : comme toutes les figures valent dix, le sabot compte plus de grosses cartes que de basses. Lorsque le croupier a retourné sa carte à face cachée, c'était un dix. Il a défoncé. Johnson gagnait ses quatre mains.

Johnson n'a pas célébré, n'a même pas pris une pause. Pendant qu'une autre montagne de jetons était poussée devant lui, il a demandé une autre main. Ce n'était qu'un départ.

*Suite à la page 5*

**Sur le plan de l'économie, il faut aussi « acheter à bas prix, vendre à prix élevé ». Approvisionnez-vous ou fabriquez dans des régions à faible croissance et vendez dans des régions à plus forte croissance.**

| | PIB réel | | | Ventes au détail | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2013** | **2014** | **2015** | **2013** | **2014** | **2015** |
| **CANADA** | **2,0** | **2,5** | **2,7** | **2,8** | **3,8** | **4,0** |
| **T.-N. et L.** | 6,0 | 1,5 | 1,7 | 4,0 | 3,9 | 3,9 |
| **Î.-P.-É.** | 1,2 | 1,4 | 1,1 | 1,3 | 3,7 | 3,8 |
| **N.-É.** | 1,2 | 2,0 | 2,2 | 2,0 | 3,1 | 3,7 |
| **N.-B.** | 0,3 | 1,0 | 1,4 | 0,1 | 3,0 | 3,0 |
| **QUÉ.** | 1,2 | 1,9 | 1,8 | 1,8 | 3,0 | 3,5 |
| **ONT.** | 1,4 | 2,5 | 2,9 | 1,8 | 3,8 | 3,9 |
| **MAN.** | 2,2 | 2,0 | 2,7 | 2,0 | 3,6 | 4,4 |
| **SASK.** | 3,9 | 2,0 | 2,7 | 3,0 | 4,7 | 5,1 |
| **ALB.** | 3,5 | 3,7 | 3,5 | 6,6 | 5,2 | 5,1 |
| **C.-B.** | 1,5 | 2,1 | 2,8 | 1,8 | 3,6 | 3,7 |

Banque Royale, *Perspectives provinciales*, mars 2014

## À travers le monde

**Qui aurait pensé que la zone euro deviendrait un fournisseur à faible coût et que l'Inde, le Mexique et la Thaïlande seraient des marchés de vente internationale?**

La croissance économique de l'Inde, du Mexique et de la Thaïlande surpasse constamment la moyenne mondiale. La zone euro est en baisse et ne rebondit pas vite. La croissance du PIB de la Chine demeure élevée, mais ralentit. Il y a quelques années à peine, la Chine affichait une croissance à deux chiffres. Elle est maintenant inférieure à 8 % et diminue encore. Le Canada et l'Australie, deux économies fondées sur des ressources, avancent lentement.

## Où sont les nouveaux marchés?

Quelqu'un s'est-il rendu récemment au Pérou? Son économie a progressé de 4,8 % au T1 2014 grâce à son secteur des services. (Un indice : des bureaux et des chaises.)

| | PIB réel | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | Graphique linéaire |
| Monde | 3.0 | 3.3 | 3.6 | |
| Canada | 2.0 | 2.5 | 2.7 | |
| États-Unis | 1.9 | 2.6 | 3.2 | |
| Mexique | 1.1 | 2.7 | 3.7 | |
| Royaume-Uni | 1.8 | 2.8 | 2.1 | |
| Zone euro | (0.4) | 1.1 | 1.4 | |
| Japon | 1.5 | 1.4 | 1.2 | |
| Australie | 2.4 | 2.7 | 2.9 | |
| Chine | 7.7 | 7.3 | 7.0 | |
| Inde | 4.6 | 5.2 | 5.7 | |
| Corée | 3.0 | 3.6 | 3.2 | |
| Thaïlande | 2.8 | 2.5 | 4.0 | |
| Brésil | 2.3 | 2.0 | 2.5 | |
| Chili | 4.1 | 3.6 | 4.3 | |
| Pérou | 5.6 | 5.3 | 5.6 | |
| Prévisions de la Banque Scotia au 1er mai 2014 | | | | |

***S'approvisionner ou fabriquer au bon endroit, vendre dans le bon marché.***

**L'HOMME QUI A BATTU ATLANTIC CITY (suite)** *(traduction)*

Les casinos vont moins bien quand les temps sont durs. Les signes d'une baisse de cinq ans étaient évidents à Atlantic City : façades délabrées, stationnements vides et clinquant défraîchi dans les casinos. La Pennsylvanie dépassera probablement le New Jersey comme deuxième plus important état de jeu au pays. L'immense complexe de jeu de la piste de course et du casino Parx à Bensalem, en Pennsylvanie, est à moins de 80 milles de la promenade d'Atlantic City. Les revenus tirés des onze casinos d'Atlantic City ont chuté d'un sommet de 5,2 milliards de dollars en 2006 à 3,3 milliards en 2011. Les services du marketing étaient prêts à négocier.

Johnson aurait négocié avec le Tropicana des règles qui comprenaient un sabot de six jeux de cartes mélangé à la main, le droit de diviser et de doubler la mise d'au plus quatre mains à la fois et une main douce (as et six), réduisant à 0,25 % l'avantage de la banque. Johnson jouait donc à 50-50 contre la banque et, grâce à son « rabais sur perte » de 20 %, il ne risquait que 80 cents de chaque dollar qu'il misait.

*Suite à la page 6*

## COUVREZ VOTRE MISE

Des prévisions de taux de change ou de véritables contrats de change à terme peuvent procurer un avantage unique en son genre.

L'utilisateur final se soucie peu de l'endroit où est fabriqué un produit ou du taux de change.

- Les acheteurs veulent savoir ce qu'il leur en coûtera dans leur devise locale.
- Les fabricants veulent savoir ce qu'ils recevront dans leur devise locale pour payer leurs factures.

Si votre entreprise canadienne transige avec une société japonaise, vous voulez savoir :

- Le prix de mon produit est-il établi en fonction du marché japonais d'aujourd'hui et de demain?
- Le prix des produits japonais est-il établi en fonction du marché canadien?
- Pourrai-je vendre des produits et faire un profit s'il y a variation du taux de change?

La plupart des Canadiens suivent seulement le taux de change entre le dollar canadien et la devise américaine. C'est normal si les partenaires commerciaux sont seulement aux États-Unis, mais c'est rare. Les composantes de la plupart des produits proviennent de partout.

Même si vos contrats sont en dollars américains, votre fournisseur thaïlandais à bas prix fermera tout simplement ses portes s'il ne peut régler ses factures.

Les taux de change $ US/$ CA et $ US/JPY ne sont qu'une réflexion du marché américain. Ils n'indiquent pas la situation du dollar canadien par rapport aux autres devises.

Les négociants canadiens doivent étudier les prévisions de change étranger en fonction du dollar canadien. D'après le tableau ci-après, 1,00 $ CA valait 93,1 yens japonais en date du 1er mai 2014 et il est prévu que d'ici la fin de 2015, 1,00 $ CA correspondra à 101,8 yens.

- Si vous achetez des produits japonais, il est prévu que leur coût diminuera puisque chaque dollar permettra d'obtenir plus de yens.
- Si vous vendez au marché japonais, vos produits deviendront plus coûteux au Japon en 2015. Si les hausses prévues ci-dessous sont transmises au consommateur japonais, elles donneront lieu à une hausse de 9,3 % des prix. Le consommateur japonais achètera-t-il votre produit en 2015 à un prix plus élevé?
- Si le fabricant ou l'exportateur canadien absorbe la perte de change, fera-t-il de l'argent ou demeurera-t-il en affaires s'il obtient moins de dollars canadiens en 2015?

| **Taux de change canadien** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1,00 $ CA =** | **Au comptant** | **2014** | | | | **2015** | | | |
| | **1er mai 2014** | **T1** | **T2** | **T3** | **T4** | **T1** | **T2** | **T3** | **T4** |
| **AUD** | 0,98 | 0,98 | 0,98 | 0,96 | 0,97 | 0,99 | 0,99 | 1,00 | 1,01 |
| **JPY** | 93,10 | 93,40 | 94,50 | 96,40 | 97,30 | 96,50 | 97,40 | 100,00 | 101,80 |
| **EURO** | 0,66 | 0,66 | 0,66 | 0,68 | 0,68 | 0,68 | 0,69 | 0,71 | 0,72 |
| **$ US** | 0,91 | 0,90 | 0,91 | 0,90 | 0,89 | 0,88 | 0,88 | 0,89 | 0,90 |

***Vous êtes dans le bon marché au bon prix aujourd'hui, mais vos produits se vendront-ils demain?***

## LA CONCURRENCE

Chaque industrie compte de nombreux bons joueurs. Ils savent comment choisir les produits, établir les prix et négocier des conditions, mais peuvent-ils battre la concurrence?

**L'HOMME QUI A BATTU ATLANTIC CITY (suite)** *(traduction)*

MALGRÉ SES VÊTEMENTS D'HOMME ORDINAIRE, Don Johnson est hors du commun. Premièrement, il est un joueur extraordinairement doué de black-jack. Tony Rodio, qui a succédé à Giannantonio à la direction du Tropicana, souligne : « Il joue parfaitement. Pour chaque scénario de black-jack, Johnson sait quelle est la bonne décision à prendre. C'est pourtant le cas de beaucoup d'autres joueurs. Ce qui lui donne une longueur d'avance, c'est sa connaissance de l'industrie du jeu. S'il est un excellent joueur de cartes, il est encore meilleur pour déjouer les casinos. »

**Comme au black-jack, où l'on ne voit pas la valeur de la carte cachée du croupier, en affaires, on ne peut voir les états financiers ou contrats des concurrents. Mais on peut voir certaines cartes ou, dans le cas qui nous occupe, certains renseignements.**

Le terme « **veille concurrentielle** » désigne essentiellement le fait d'apprendre et de comprendre ce qui se passe dans le monde à l'extérieur de votre entreprise afin de rehausser le plus possible votre compétitivité. Il faut se renseigner le plus possible – le plus tôt possible – sur votre secteur en général et sur vos concurrents pour anticiper les défis directs.

Vous pouvez analyser une foule d'excellentes publications gratuites ou payer des dizaines de milliers de dollars pour des données exclusives… ou vous pouvez appeler la COPA!

### *Le succès commercial dépend-il seulement de la chance?*

Pour avoir de la chance, il faut faire pencher intensément la balance en votre faveur. Il faut devenir chanceux et, ainsi, accroître sensiblement vos chances de réussir.

Le temps est propice pour planifier les ventes par produit et par client ou pour tâcher de réaliser la prochaine grosse affaire. Vous avez les bons coûts, vous êtes au bon endroit et au bon prix, et vous connaissez le secteur. Le moment est venu d'affecter des ressources et de jouer avec de l'argent véritable.

*Don Johnson, « l'homme qui a battu Atlantic City »*

## Renseignements gratuits

- Statistique Canada
- Banque du Canada
- Industrie Canada
- Grandes banques canadiennes
- Cabinets d'experts-comptables
- Fonds monétaire international
- OCDE
- Banque mondiale

## D'autres numéros du *Rapport d'affaires mensuel* pour vous aider à planifier

**Rapport sur les ventes au détail en 2013** - Quels types de magasins tirent-ils leur épingle du jeu ou survivent-ils à peine? Qui vend quoi?

***2e Rapport annuel sur la main-d'œuvre et les salaires*** - Contrôlez vos coûts ou trouvez un marché comportant des salaires plus élevés et de meilleures possibilités de vente.

## Rapports de l'usine de production de données de la COPA

La COPA offre une gamme d'avantages et de produits pour fournir des données sur le marché à ses membres et abonnés, au coût.

Nos bulletins *Articles de bureau*, rapports d'affaires mensuels, rapports trimestriels exclusifs de notre usine de production de données et, bientôt, notre rapport d'affaires annuel peuvent vous aider à planifier.

## Pour plus de renseignements

Sam Moncada, President / Président
COPA
905-624-9462, poste 228
smoncada@copa.ca

## Rapport d'affaires mensuel de la COPA

Le *Rapport d'affaires mensuel* est créé spécialement pour les membres de la COPA. Si vous désirez que nous traitions d'un sujet ou si vous aimeriez être l'auteur ou le coauteur d'un rapport, prière de transmettre un courriel à monthlyreport@copa.ca.

- Avril : ***2e Rapport annuel sur la main-d'œuvre et les salaires***
- Mai : ***Rapport sur les ventes au détail en 2013***

## Activités à venir

**Mi-septembre** – Petit déjeuner Réveil! avec RetailNet Group
**Le jeudi 27 novembre 2014** – Gala des Étoiles et célébrations des fêtes

## Impliquez-vous

La vigueur de votre association provient de vous : nous avons besoin de votre participation, de vos compétences et de vos talents!

- Faites partie d'un comité ou du conseil d'administration
- Rédigez des blogues, des gazouillis
- Soyez l'auteur ou le coauteur d'un article
- Assistez aux réunions et événements

###

## Avis de non-responsabilité

L'information contenue dans le présent document est fournie uniquement à titre d'information générale. Bien que nous nous appliquions à tenir les renseignements à jour et à en assurer l'exactitude, nous n'offrons aucune garantie et ne faisons aucune assertion, expresse ou tacite, concernant l'exhaustivité, l'exactitude, la fiabilité, la pertinence ou la disponibilité de l'information. Toute utilisation de cette information est donc faite à vos propres risques.

En aucun cas, nous ne pourrons être tenus responsables d'une perte ou de dommages, quels qu'ils soient, y compris, sans s'y restreindre, une perte ou des dommages indirects ou consécutifs, ou encore une perte ou des dommages découlant de la perte de données ou de profits découlant de l'utilisation de ces renseignements.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, transcrite, traduite ou réduite sur quelque support électronique que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'Association canadienne des produits de bureau et de Bob Smith.
bobsmith@businessstats.ca
monthlyreport@copa.ca

Copyright © Bob Smith 2014. Tous droits réservés.